

# Strateško komuniciranje arhitektonskih ureda: model učinkovitog akcijskog komunikacijskog plana

---

**Mikac, Tamara**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:379939>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Poslijediplomski sveučilišni  
specijalistički studij Odnosa s javnošću

Tamara Mikac

STRATEŠKO KOMUNICIRANJE ARHITEKTONSKIH UREDA:  
MODEL UČINKOVITOG AKCIJSKOG KOMUNIKACIJSKOG PLANA

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2023.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Poslijediplomski sveučilišni  
specijalistički studij Odnosa s javnošću

STRATEŠKO KOMUNICIRANJE ARHITEKTONSKIH UREDA:  
MODEL UČINKOVITOG AKCIJSKOG KOMUNIKACIJSKOG PLANA

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Igor Kanižaj

Studentica: Tamara Mikac

Zagreb  
lipanj 2023.

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad *Strateško komuniciranje arhitektonskih ureda: model učinkovitog akcijskog komunikacijskog plana*, koji sam predala na ocjenu mentoru prof. dr. sc. Igoru Kanižaju, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Tamara Mikac

## **Zahvala**

Zahvaljujem ponajprije svojim roditeljima Karmeli i Darku koji me od mog rođenja bezuvjetno podupiru u svakoj mojoj odluci i vjeruju u mene. Neizmjereno sam zahvalna i svom najboljem prijatelju i jedinom bratu Filipu, arhitektu, bez kojeg ovaj rad ne bi vjerojatno nikada ugledao svjetlo dana. Velika hvala i Marku za ljubav, strpljenje i ohrabrenje u svim trenucima očaja i razumijevanju za moje mušice. Zahvaljujem svim arhitektima u svom životu, a posebno Matiji i Vesni, koji su predivne osobe i neizmjeran izvor znanja. Od srca zahvaljujem i svim svojim prijateljima na potpori i savjetima. Naposljetku, zahvaljujem svim profesorima Fakulteta političkih znanosti na nesebičnom dijeljenju znanja, a posebno prof. dr. sc. Igoru Kanižaju koji mi u procesu pisanja ovog rada bio učitelj i mentor.

*Perhaps the reader will forgive it when bearing in mind that he or she has to see only this final result of my work. I, in turn, had to read huge quantities of some awfully banal literature. In the midst of doing that, I heard an item on Canadian radio news about the opening of a new mine from which the owners expected to extract about three-quarters of an ounce of gold for every ton of ore. My immediate reaction was—if only I had been able to do as well with this literature! But I did find some gold, which has enabled me to close this book on a positive note.*  
(Mintzberg, 1994: 24)

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. PREGLED LITERATURE</b> .....	2
<b>2.1. Odnosi s javnošću</b> .....	2
<b>2.2. Strateško upravljanje</b> .....	5
<b>2.2.1. Strateško komuniciranje</b> .....	7
<b>2.2.2. Modeli planiranja odnosa s javnošću i akcijski komunikacijski planovi</b> .....	8
<b>2.3. Korporativno komuniciranje</b> .....	9
<b>2.4. Mikro poduzeća</b> .....	11
<b>2.5. Odnosi s javnošću u arhitekturi</b> .....	12
<b>3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b> .....	14
<b>4. METODOLOGIJA</b> .....	15
<b>5. KORPORATIVNO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE I MODELI AKCIJSKIH KOMUNIKACIJSKIH PLANOVA</b> .....	15
<b>5.1. Model G. M. Blooma i B.-L. Sha</b> .....	15
<b>5.2. Model A. Gregory</b> .....	16
<b>5.3. Model L. R. Pottera</b> .....	17
<b>6. KORPORATIVNO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE I MODELI AKCIJSKIH KOMUNIKACIJSKIH PLANOVA U MIKRO PODUZEĆIMA</b> .....	20
<b>6.1. Model N. Renko i R. Brečić</b> .....	20
<b>7. KORPORATIVNO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE I MODELI AKCIJSKIH KOMUNIKACIJSKIH PLANOVA U ARHITEKTONSKIM UREDIMA</b> .....	22
<b>7.1. Model A. Mitrache</b> .....	22
<b>7.2. Model E. Reinholdta</b> .....	23
<b>7.3. Model S. Forlati, A. Isopp i A. Piber</b> .....	24
<b>8. RASPRAVA</b> .....	25
<b>9. MODEL AKCIJSKOG KOMUNIKACIJSKOG PLANA ZA ARHITEKTONSKE UREDE - MIKRO PODUZEĆA</b> .....	26
<b>10. ZAKLJUČAK</b> .....	30
<b>LITERATURA</b> .....	32
<b>PRILOZI</b> .....	36
<b>Sažetak i ključne riječi</b> .....	46

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1: Tablica za planiranje strateške komunikacije.....	19
--	----



## 1. UVOD

Područje odnosa s javnošću i strateškog komuniciranja obuhvaća široko područje primjene i može se strukturirati na razne načine, a Tomić (2016: 326) predlaže: korporacije, vlasti i politika, financije, neprofitne organizacije, agencije odnosa s javnošću, međunarodni odnosi s javnošću, poslovne udruge i profesionalna društva, turizam i putovanja, industrija zabave (*celebrity*) i filma, sport i mediji. U fokusu su ovog rada korporativni odnosi s javnošću i strateško komuniciranje koji su jedan od ključnih temelja svake organizacije (korporacije) i koji omogućuju učinkovitije poslovanje, poticanje dugoročnije vizije organizacije te uštedu sredstava (Jugo, 2013: 9). Specifičnije, istražuju se odnosi s javnošću i strateško komuniciranje u mikro poduzećima (ona, sukladno Zakonu o računovodstvu (Hrvatski sabor, 2022b), ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri sljedeća uvjeta: „ukupna aktiva 350.000 eura, prihod 700.000 eura i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – deset radnika“) u području vizualne umjetnosti – arhitekture. Ovim se radom pokušava ispuniti vapijuća praznina u literaturi o strateškom komuniciranju arhitektonskih ureda koje je, za razliku od područja korporativnih odnosa s javnošću i strateškog komuniciranja korporacija (npr. Tomić, 2016; Leko i Tomaš, 2021; Mintzberg, 1994), relativno slabo istraženo (posebno u Hrvatskoj, a strana literatura također rijetko ulazi njegovu analizu: npr. Mitrache, 2012; Forlati i dr., 2012; Reinholdt, 2015). Područja odnosa s javnošću i strateškog komuniciranja u arhitekturi izazovna su za istraživanje jer većina arhitektonskih ureda još uvijek koristi stare metode pronalaženja klijenata i stvaranja reputacije (putem preporuka, umrežavanjem u specijalnim organizacijama i sl.), što proizlazi iz činjenice da se arhitektura smatra profesijom (i umjetnošću) erudita, a sam rad arhitekata njihovim glavnim promotorom (Mitrache, 2012: 933-934). Takav se način razmišljanja u nekim zemljama odrazio na komunikaciju arhitektonskih ureda ne samo kroz njihov *modus operandi*, već i kroz pravni okvir kojim su se ograničavale, a ponekad i u potpunosti zabranjivale, aktivnosti odnosa s javnošću (Mitrache, 2012: 933-934). U Hrvatskoj je prema podacima Hrvatske gospodarske komore (2022) aktivno 1383 poduzeća s registriranom djelatnošću 7111 – Arhitektonske djelatnosti od kojih je više od 1000 mikro poduzetnika. Bez obzira na svoju veličinu, mikro poduzeća se susreću s gotovo jednakim komunikacijskim izazovima kao ona srednja i velika, no resursi kojima raspolažu znatno su manji (Tomić, 2016: 339); upravo je zato strateško komuniciranje njima najizazovnije i najpotrebniji im je učinkoviti akcijski-komunikacijski plan koji mogu samostalno pripremiti i koristiti. Cilj je ovog rada na temelju pregleda i analize postojeće literature o korporativnom

strateškom komuniciranju stvoriti prijedlog modela učinkovitog akcijskog-komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzetnike.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Odnosi s javnošću

Kao što to Jugo (2013: 16) zamjećuje: „Gotovo svi autori koji su ikad napisali neki rad posvećen tematici odnosa s javnošću, susreli su se s činjenicom kako postoji izrazito mnogo definicija ovog pojma“. Za potrebe se ovog rada odnosi s javnošću smatraju, sukladno definiciji Američkog udruženja za odnose s javnošću (PRSA), strateškim, komunikacijskim procesom koji gradi međusobno korisne odnose između organizacije i njezinih javnosti (Jugo, 2013: 19)<sup>1</sup>. Oni su vještina kojom se utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog imidža i ugleda pojedinca, poduzeća, institucije ili države u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti, zbog vlastitog uspjeha, razumijevanja i suradnje te sprječavanja i neutraliziranja nepovoljnog publiciteta (Skoko, 2004: 77). Važno je istaknuti da se ovaj rad bavi upravo strateškim planiranjem komunikacije između organizacija i javnosti. Osnova svega ipak je komunikacija – pojam koji se ne koristi jednoznačno, no u društvenim znanostima obuhvaća „sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva, a posebno prenošenje poruka od jedne osobe ili skupine drugim osobama ili skupinama“ (Tomić, 2016: 281-282), što znači da je ona u suštini „dvostrana simbolička interakcija“ (Jugo, 2013: 26). Carlile (2011: 2) objašnjava da je za profesionalne komunikatore upravo komunikacija krovni pojam koji obuhvaća mnogo strategija, pristupa i različitih kanala komunikacije potkovan velikom količinom teorije, a Keyton (2017: 502) ističe da izučavanje komunikacije obuhvaća izučavanje načina na koji ljudi koriste verbalne i neverbalne poruke kako bi stvorili značenja unutar i izvan različitih konteksta, kultura, kanala i medija. Istraživači odavno naglašavaju bliskost komunikacije i organizacija – organizacije se stvaraju i odražavaju na temelju komunikacije, koja je temelj svih organizacija i svih njihovih aktivnosti (Falkheimer, 2014: 125). Organizacijom se za potrebe ovog rada određuju kao „svjesno udruživanje osoba kojima je cilj da ispune određene zadatke odgovarajućim sredstvima, s najmanjim mogućim naporom

---

<sup>1</sup> Za detaljni povijesni pregled definicija odnosa s javnošću predlaže se knjiga *Strategije odnosa s javnošću* Damira Juga (2013: 16-20).

na bilo kojem području rada i života“ (Jugo, 2013: 306). Svako komunikacijsko djelovanje organizacije usmjereno je na njezinu javnost koju čine ljudi različitih „etničkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih i dugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir“ (Jugo, 2013: 21-22 prema Cutlip, 2003:268). Stoga je primarni cilj odnosa s javnošću organizacije upravo prilagođavanje poslovanja i komuniciranja specifičnostima očekivanja javnosti (Jugo, 2013: 24).

Ovakav se pogled na odnose s javnošću razvijao stoljećima. Miro Radalj (2018: 14-15), konzultirajući razne autore, objašnjava da njihov začetak seže duboko u povijest i da se njihovi elementi mogu pronaći u raznim drevnim događajima i zapisima. Navodi primjere Evinog korištenja tehnike persuazije s ciljem nagovaranja Adama da zagriže jabuku u Edenskom vrtu; Iračke upute o sjetvi navodnjavanju i žetvi; Mojsija, Laoa Tsea, Buddhu i Muhameda; uhode Indijskih kraljeva koji su širili vijesti koje mu idu u prilog; Kvinta koji je savjetovao Marka Tulija Cicerona u izornoj utrci za rimskog konzula; glasnike Aleksandra Velikog koji su o njemu širili dobar glas; engleske lordove kancelare koji bili „čuvari kraljeve savjesti“ i druge. Ipak, kako ističe, uvriježeno je mišljenje da su se odnosi s javnošću razvili iz ideje pape Grgura XV. koji je bulom *Inscrutabili Divinae* utemeljio Svetu kongregaciju za širenje vjere (*Sacra Congregatio de propaganda fide*), „tijelo koje se je skrbilo za širenje katoličanstva i rješavanje crkvenih pitanja u nekatoličkim zemljama“ (Radalj, 2018: 15). Za sam naziv odnosa s javnošću zaslužan je Edward Bernays, često nazivan ocem odnosa s javnošću, koji ga je osmislio sa suprugom i poslovnom partnericom Doris E. Fleischman 1919. (Radalj, 2018: 16-17). U Hrvatskoj, razvoj odnosa s javnošću počinje 1970-ih, kada je u hotelu Esplanade otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću, a od tada njihov razvoj ne jenjava – osnovana Hrvatska udruga za odnose s javnošću, tiskaju se knjige iz područja odnosa s javnošću, aktivno je mnogo agencija za odnose s javnošću i obrazuju se stručnjaci za odnose s javnošću na hrvatskim fakultetima (Radalj, 2018: 18). Govoreći o odnosima s javnošću u korporativnom svijetu, njihovi korijeni sežu u vrijeme Industrijske revolucije krajem 19. stoljeća, kada je u američkoj kompaniji Westinghouse oformljen prvi u svijetu odjel za odnose s javnošću s ciljem promoviranja izuma izmjenične struje, a u istom se razdoblju u njemačkoj tvrtki Krupp pokreće ideja o „ustroju i stalnom njegovanju pozitivnog imidža“ (Jugo, 2013: 37).

Danas su odnosi s javnošću važniji no ikad zahvaljujući širim društvenim promjenama krajem 20. i tijekom 21. stoljeća – ubrzanoj globalizaciji i digitalizaciji zbog razvoja svjetske mreže (engl. *World Wide Web*), tj. interneta, te digitalnih komunikacijskih sredstava i alata (Aronczyk i dr., 2017: 140). Razvoj *online* komunikacije omogućio je izum Web-a 2.0 –

platforme na kojoj sadržaj i aplikacije više ne stvaraju i objavljuju samo pojedinci, već svi korisnici neprestano sudjeluju u njihovom kreiranju i mijenjanju (Vernuccio, 2014: 214). Uz to, zbog sve veće (pa čak i globalne) konkurencije i činjenice da su danas općeprihvaćene i raširene neoliberalne dogme marketizacije, konzumerizma i individualizma, raste potreba za uvjeravanjem publika u donošenje „ispravnih“ odluka koje rezultiraju poželjnim djelovanjem. Shodno tome povećana je i potreba organizacija da komuniciraju, ali i osmišljavaju nove, kreativnije načine, komunikacije s publikama (Aronczyk i dr., 2017: 140). Upravo zbog globalnog jačanja moći komunikacije i promjena u sustavu vrijednosti publike, u današnjem, gotovo u potpunosti „promocionaliziranom“ okruženju, odnosi s javnošću pokazuju se idealnim alatom za ostvarivanje komunikacijskih ciljeva organizacija (Aronczyk i dr., 2017: 149). Organizacije, a posebno korporacije, su, povijesno gledajući, gradile stabilne i dugotrajne imidže; međutim, u trenutnim su okolnostima primorane snalaziti se u turbulentnijem, nestabilnijem komunikacijskom okruženju (Aronczyk i dr., 2017: 140). Pritom je najveći izazov upravo *online* komunikacija koja je u potpunosti promijenila način komunikacije organizacija i publika (Aronczyk i dr., 2017: 144). Publika i organizacija su u stalnoj interakciji, čime je poljuljana dominantna uloga organizacije u stvaranju svog branda i imidža (Vernuccio, 2014: 213). Najčešće korištena sredstva *online* komunikacije su blogovi, mrežne stranice i društvene mreže, a potonje pritom imaju najveću ulogu u kreiranju sadržaja. Capriotti i dr. (2021: 36) ističu da skoro 80 % korisnika interneta pristupa društvenim mrežama s ciljem stvaranja i dijeljenja sadržaja te interakcije sa sadržajem drugih korisnika. Društvene su mreže komunikacijske platforme različitog stupnja otvorenosti čija je zajednička crta dvosmjerna interakcija te snažna, aktivna kontrola korisnika nad stvaranjem, dijeljenjem i konzumiranjem sadržaja (Vernuccio, 2014: 214-215). *Online* komunikacija, a posebno ona na društvenim mrežama, manipulirana je i algoritmima, tehnološkom infrastrukturom i preduvjetima za bolju angažiranost korisnika (eng. *user engagement*) (Aronczyk i dr., 2017: 144). Vrlo je vjerojatno da će se publika uključiti u razgovore na društvenim mrežama, pogotovo one vezane za dijeljenje mišljenja i iskustava sa specifičnom organizacijom, i na taj način utjecati na odluke ostatka publike i samu organizaciju (Capriotti i dr., 2021: 37). Organizacije stoga gotovo ni nemaju izbor – kako je to sročila stručnjakinja za marketing Kim Garst: „Razgovara se bez obzira na to jesi li ti tamo“ (Kaul i Chaudhri, 2017: 174). U današnjim okolnostima organizacije si ne mogu dopustiti da zanemare *online* komunikaciju (Kaul i Chaudhri, 2017: 174), stoga organizacije moraju biti vještije no ikad u stvaranju prilika za integraciju kako poruka tako i procesa potrebnih za postizanje konzistentnih komunikacijskih strategija (Argenti, 2006: 364).

Za ostvarivanje komunikacijskih ciljeva, organizacijama se nude različite komunikacijske tehnike i alati odnosa s javnošću. Ipak, zbog velikog izbora i raznih mogućnosti, važno je pažljivo ih odabrati i kombinirati kako bi se postigao balans između različitih aktivnosti i time stvorio slijed tehnika koje se međusobno nadopunjuju i stvaraju snažnu komunikacijsku cjelinu prema ciljnim javnostima (Jugo, 2013: 238). Komunikacijske tehnike se mogu podijeliti na pisane, govorene, vizualne i tehnike novih tehnologija (Tomić, 2016: 472). Pisane tehnike uključuju popis medija i novinara, priopćenja za medije, pozadinske informacije (*backounder*), *press clipping* (isječci relevantnih medijskih objava o organizaciji), pisane materijale ili novinarske mape (*press kit*), biltene, korporativne časopise, komentare i kolumne, reportaže, advertoriale (posebno uređeni medijski oglasi u formi novinarskog teksta), godišnja izvješća, korporativno oglašavanje, različite priručnike, brošure, rječnike i različita pisma (Tomić, 2008: 472-484). Govorene su tehnike razgovori licem u lice, izjave za medije, konferencije za novinare, briefinzi, publicitet „kap po kap“ (*the drip*), sastanci, neslužbeni susreti, govori, telefonski razgovori, usmene riječi, audio priopćenja za medije, medijska putovanja, zabave za novinare, susreti i posebni događaji (Tomić, 2016: 485-493). U vizualne tehnike spadaju medijski nastupi na televiziji, video izjave/priopćenja, fotografije, filmovi, displeji, oglasni panoi, korporativna pravila odijevanja, stripovi i karikature, izložbe te sajmovi (Tomić, 2016: 493-495). Tehnike novih tehnologija obuhvaćaju korištenje interneta i web stranica, e-mail, društveni web, društveni software, Web 2.0, RSS – Real Simple Syndication, Podcasting, Wikipediju, Facebook, blog, videokonferencije, telekonferencije, ATM konferencije, Web konferencije, IP konferencije, teletekst, videotekst, osobne digitalne asistente, mobilne telefone, faks, DVD, CD-ROM i USB stick uređaj (Tomić, 2016: 495-497).

Zbog činjenice da su relativno mlada disciplina i svojeg kruga djelovanja, odnose s javnošću često se dovodi u vezu sa srodnim disciplinama i pojmovima. Jugo (2013: 20) ističe da se uz miješanje s propagandom, publicitetom i odnosima s medijima (govorništvo) ipak najčešće radi o konfuziji s marketingom koji je prije svega „usmjeren na prodaju proizvoda i usluga tvrtke i na odnose s potrošačima koji predstavljaju središnju ciljanu skupinu u okruženju“ (Tomić, 2016: 56).

## **2.2. Strateško upravljanje**

Za uspješan proces planiranja važno je dobro postaviti ciljeve i u skladu s njima i strategije i taktike jer se na taj način cjelokupni proces komunikacije usmjerava prema neutraliziranju problema ili korištenju prilike (Jugo, 2013: 137). Pritom je važno da ciljevi budu *SMART* – *Stretching* (fleksibilni), *Measurable* (mjerljivi), *Achievable* (ostvarivi), *Realistic* (realni) i *Time Bound* (u roku) (Tomić, 2016: 139). Strategijom organizacija odgovara na pitanje kako će postići zacrtane ciljeve (Jugo, 2013: 313). Strategija je pojam preuzet iz vojne terminologije koji se tiče donošenja odluka u ratu ili kampanji, a u odnosima s javnošću označava „opći (sveukupni) koncept, pristup ili općeniti plan“, kao i proces utvrđivanja „dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja“ (Jugo, 2013: 313). Taktike moraju proizlaziti iz strategije jer one obuhvaćaju metode i aktivnosti, te načine, postupke, putove i sredstva koja se koriste da se ostvare prihvaćene strategije (Jugo, 2013: 317).

U skladu s tim, strateško upravljanje predstavlja „skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku poduzeća. To je proces istraživanja sadašnjih i budućih okruženja, formuliranje ciljeva poduzeća te pripremanja, primjene i kontrole odluka usmjerenih prema njihovu postizanju u sadašnjem i budućem okruženju“ (Tomić, 2016: 226). Strateško upravljanje komunikacijom ključno je obilježje vrsne organizacijske komunikacije; stoga je strateško upravljanje komunikacijom preduvjet za dobru komunikaciju i za doprinos dugoročnim ciljevima organizacije (Potter, 2007: 17).

Strateško upravljanje pretpostavlja strateško razmišljanje. Ono podrazumijeva „raščlanjivanje problema na njegove sastavne dijelove, a svaka se sastavnica proučava zasebno, s posebnim naglaskom na njezine karakteristike i njezin utjecaj na problem“ (Jugo, 2013: 61). Strateškim se razmišljanjem preispituje smjer organizacije i osmišljava okvir pomoću kojeg se određuje na koja će se područja staviti naglasak (Steyn, 2003: 174). Iz strateškog razmišljanja proizlazi strateško planiranje. Strateško planiranje podrazumijeva „proces koji se odvija u određenom vremenu i kojim se utvrđuje vizija<sup>2</sup>, misija<sup>3</sup> i strateški ciljevi te se definiraju mjere za procjenu ostvarenja [- ono je] dugoročno planiranje korisnih učinaka odnosa s javnostima, u sklopu strateškog planiranja razvoja organizacijskog sustava kao cjeline“ (Lajtman, 2020: 14-15). Upravo je planiranje „temelj svih aktivnosti odnosa s javnostima“ (Lajtman, 2020: 14) i „vrh piramide u kojoj su ciljevi važna odredišna točka prema kojoj su usmjerene sve aktivnosti“ (Leko i Tomaš, 2021: 40).

---

<sup>2</sup> Prema Lajtman (2020: 15) vizija „predstavlja sliku budućeg željenog stanja organizacije“ i „njome se potiče suradnja svih su/dionika“.

<sup>3</sup> Prema Lajtman (2020: 15) misija je trajna vrijednost organizacije kojom se određuje njezina prepoznatljivost.

Planiranje strateškog komuniciranja je nevidljivi dio odnosa s javnošću, tj. ono je dio ledenog brijega koji se nalazi ispod vodene površine (Tomić, 2016: 255). Ipak, planiranje je ključno za uspješnost odnosa s javnošću jer se njime „premošćuje jaz između onoga gdje smo danas i gdje želimo biti“ (Leko i Tomaš, 2021: 32). Njime se osigurava da se „svi slažu s poslovnim i komunikacijskim ciljevima za buduća vremena kao i strategijama i taktikama koje će koristiti za postizanje tih ciljeva“ (Leko i Tomaš, 2021: 31). Stoga se planiranjem omogućava fokusiranje, poboljšava djelotvornost, potiče se dugoročno djelovanje i proaktivnost, ono vodi ka rješavanju sukoba, smanjuje mogućnost neplaniranih djelovanja i pokazuje ostvarenu vrijednost za uloženi novac (Tomić, 2016: 266-267). Mintzberg (1994: 34-36) objašnjava da organizacije moraju planirati iz četiri osnovna razloga: kako bi koordinirale svoje aktivnosti; kako bi osigurale da se budućnost uzima u obzir (priprema za neizbježno, izbjegavanje neželjenog, kontroliranje onog što se može kontrolirati); kako bi planovi bili „racionalni“ i kako bi imale kontrolu.

### **2.2.1. Strateško komuniciranje**

Thomas i Stephens (2015: 4) ističu da nije za očekivati da će ikada postojati jedinstvena definicija strateškog komuniciranja oko koje bi se svi teoretičari složili. Ipak, istraživači se slažu da je za strateško komuniciranje važno da bude u skladu s cjelokupnom strategijom organizacije kako bi se poboljšala njena strateška pozicija i odrazila njena vizija, vrijednosti, ciljevi i namjere prema javnostima (Argenti, 2017: 146-147). Prema tome, strateško komuniciranje označava smislenu komunikaciju koju organizacija planira i provodi kako bi ispunila svoju misiju u odnosu na interne i eksterne dionike, a na taj način ojačala, oblikovala i obranila svoj legitimitet unutar sebe same i prema društvu (Falkheimer, 2014: 124). Strateško komuniciranje, stoga, u svojoj srži mora imati specifičnu, jednoznačnu poruku koja odražava strategiju organizacije i njenu viziju.

Strateško komuniciranje usmjerava komunikaciju organizacije i stvara okvir za izradu komunikacijskih planova ključnih za ostvarivanje cjelokupne strategije organizacije (Kuchi, 2006: 219). Moguće prednosti strateškog komuniciranja i njegova važnost za razvoj organizacije proizlaze iz činjenica da komunikacija doprinosi efikasnosti, povjerenju i lojalnosti; ona je povezana s održavanjem, promjenom i jačanjem imidža organizacije među

dionicima; i može pridonijeti otvorenosti i transparentnosti među članovima organizacije te među organizacijom i drugim organizacijama, dionicima i javnošću (Falkheimer, 2014: 131).

### **2.2.2. Modeli planiranja odnosa s javnošću i akcijski komunikacijski planovi**

Različiti teoretičari predlažu razne modele – predloške za planiranje – odnosa s javnošću. Jedni smatraju da je proces planiranja vrlo složen, drugi pak ga smatraju vrlo jednostavnim (Tomić, 2016: 255).

Međutim, velika većina ističe da se proces planiranja sastoji od četiri osnovna koraka u skladu s modelom planiranja RACE koji je postavio John Marston (Jugo, 2013: 77). Akronim RACE označava četiri faze planiranja – istraživanje (*Research*) (pregled postojeće literature i javnog mišljenja), akcija (*Action*) (određivanje ciljeva, mjerila, pravovremenost, oblikovanje poruka, dizajn kampanje/programa, predviđanje proračuna), komunikacija (*Communication*) (usmjerena prema posebnoj publici, prepoznaje najprikladnije medije i alate) i procjena (*Evaluation*) (mjerenje uspjeha) (Tomić, 2016: 256).

U skladu s Marstonovim procesom Cutlip, Center i Broom razvili su proces planiranja koji se sastoji od četiri koraka: definiranja problema ili mogućnosti (analiza stanja – ispituju se i prate znanje, mišljenje, stavovi i ponašanja svih dionika), planiranja i kreiranja programa (donose se odluke o programskim javnostima, specifičnim ciljevima, potezima i komunikacijskim strategijama, taktikama i općim ciljevima), djelovanja te komuniciranja (provedba komunikacije koja mora ostvariti specifične ciljeve za svaku javnost) i procjene programa (evaluacija pripreme, provedbe i rezultata programa) (Jugo, 2013: 77-81). Jugo (2013: 77-78) navodi i druge četverofazne modele koji su varijacije na RACE model: ROPE – *Resarch, Objectives, Programming, Evaluation* (Hendrix, 2006.); RAISE – *Resarch, Adaptation, Implementation strategy, Evaluation* (Kendall, 1997.); ROPES – *Resarch, Objectives, Programming, Evaluation, Stewardship* (Kelly, 2001.); i ROSIE – *Resarch, Objectives, Strategy, Implementation, Evaluation* (Crifasi, 2000.). Model Anne Gregory koji obuhvaća više faza od prethodnih modela također je jedan od najčešće citiranih i korištenih te je obrađen u dijelu 5.2. ovog rada.

Uz navedene modele, važno je spomenuti i općenitiji pristup upravljanja prema ciljevima – MBO (*Management by objectives*) koji je razvio Mullins 1989. Pristup uključuje tri komponente planiranja koje se mogu uključiti u korporativno planiranje na različitim razinama



(strateškoj i individualnoj razini ili razni jedinica): prva je komponenta određivanje ciljeva, slijedi aktivno sudjelovanje odgovornih pojedinaca u dogovaranju ciljeva i kriterija djelovanja jedinice, a na kraju se provodi analiza i ocjena rezultata (Jugo, 2013: 78).

Bez obzira na odabrani model planiranja, kroz proces planiranja nužno je odgovoriti na pet osnovnih pitanja koja osiguravaju uspješno komuniciranje: „Što želimo postići?“ (ciljevi), „S kim želimo razgovarati?“ (javnosti), „Što želimo reći?“ (poruka), „Kako ćemo to reći?“ (komunikacijski kanali i alati) i „Kako ćemo znati da smo to dobro napravili?“ (evaluacija) (Tomić, 2016: 255).

Akcijski komunikacijski plan čini upravo to – on je glavni plan razmjenjivanja kvalitetnih informacija koji na strateški način usklađuje komunikacijsku djelatnost s misijom, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima, strategijama i taktikom organizacije na mjerljiv način (Potter, 2007: 72).

### **2.3. Korporativno komuniciranje**

Zbog čestih razilaženja među autorima u nastojanjima da opišu sadržaj i ulogu odnosa s javnošću u korporacijama u praksi nije prihvaćena jedinstvena terminologija, a shodno tome ne postoji ni jedinstvena definicija ove djelatnosti (Radalj, 2018: 23). Upotrebljava se „više od 5.500 različitih naziva za odjele za odnose s javnošću u korporacijama, organizacijama, državnim institucijama i sl.“, a naziv *odnosi s javnošću* rabi 30 % organizacija, *korporativne komunikacije* ili *komunikacije* rabi 20 %, dok 10 % rabi izraz *javni poslovi* (Radalj, 2018: 23). Za potrebe ovog rada koristi se termin *korporativno komuniciranje* jer je uvriježen u literaturi na hrvatskom jeziku (vidi Jugo, 2013; Tomić, 2016). Definicije korporativnog komuniciranja često su nejasne, neodređene ili čak nisu navedene (Christensen i Cornelissen, 2011: 385). Ipak, prevladavajuće definicije imaju tri zajedničke odrednice: korporativno komuniciranje je funkcija strateškog menadžmenta koja strateški pristupa komunikacijskim aktivnostima i povezana je s cjelokupnom strategijom kompanije; korporativno komuniciranje povezuje eksterne i interne komunikacijske aktivnosti podijeljene među nizom organizacijskih praksi

kako bi se izgradio, održao, promijenio i/ili popravio imidž<sup>4</sup> i/ili reputacija<sup>5</sup> (ili imidži i reputacije); sve navedene aktivnosti odvijaju se u sklopu odnosa s eksternim i internim dionicima kompanije (Mazzei, 2014: 222). Korporativno komuniciranje, dakle, obuhvaća sve komunikacijske aktivnosti kompanije i upravlja njima kao integriranom cjelinom s ciljem građenja i održavanja vrijedne korporativne reputacije kod različitih grupa dionika, na različitim tržištima i kod različitih publika (Mazzei, 2014: 222). Na taj se način s jedne strane minimiziraju neusklađenosti različitih elemenata korporativnog identiteta koje bi mogle uzrokovati zbunjenost i nepovjerenje, a s druge se strane potiče potpora (interna i eksterna) za korporativne inicijative (Christensen i Cornelissen, 2011: 387-389).

Početak interesa za istraživanje upravljanja korporativnim komuniciranjem započeo je 1970-ih, a interes strelovito raste od 1990-ih zbog globalnog širenja poslovanja i činjenice da je publika postala obrazovanija i zahtjevnija (Mohamad i dr., 2019: 72). U današnjem je okruženju uloga korporativnog komuniciranja sve je važnija zbog tehnološkog razvoja, posebice interneta; zbog promjena u karakteristikama javnosti – znatno je bolje obrazovana i postala je vrlo skeptična prema namjerama poduzeća; zbog postojanja visoke zapreke u okruženju poduzeća za plasiranje korporativnih vijesti; i zato što je danas u poduzećima znatno teže primijeniti i održati koherentnu komunikacijsku strategiju (Tomić, 2016: 117). Uloga korporativne komunikacije važna je i zbog održavanja pozitivnih odnosa unutar organizacije s grupama o kojima je ovisna kompanija; vrednovanja korporativnih trendova i oblikovanja korporativnih politika koje mogu pomoći kompaniji inovirati i proaktivno se prilagoditi društvenim promjenama; i integriranja svih komunikacija pod jednom jedinstvenom strategijom kako bi se poduprle marketinške aktivnosti (Illia i Balmer, 2012: 418).

U današnjem su okruženju dva elementa važna za uspješnost korporativnog komuniciranja. S jedne strane to je direktor (CEO) kompanije. Direktor bi trebao biti osoba koja je najuključenija i u razvoj cjelokupne strategija komuniciranja i u konzistentno odašiljanje poruka (Zerfass i Sherzada, 2015: 292). Upravo su direktori oni koji komuniciraju s važnim dionicima i oni koji odlučuju o komunikacijskim prioritetima i ključnim strukturama te resursima (Zerfass i Sherzada, 2015: 292). Međutim, najčešće zbog svojeg obrazovanja u poslovnoj administraciji i iskustva, većina direktora komunikaciju je donedavno doživljavala kao prijenos informacija, a ne kao dvosmjernu interakciju s publikama (Zerfass i Sherzada, 2015:

---

<sup>4</sup> Imidž je zajednički dojam, odnosno slika (uvjerenja i osjećanja) koju pojedinac stvori o organizaciji (Jugo, 2013: 68).

<sup>5</sup> Reputacija je ukupna atraktivnost organizacije (ukupna prisutnost svih slika) prema svim važnim ciljnim javnostima i, za razliku od imidža, stvara se na temelju osobnog iskustva (Tomić, 2016: 344).

292); ipak, današnji trendovi prisiljavaju ih da veću pažnju posvete njegovanju korporativnog identiteta i korporativnog komuniciranja (Balmer i Gray, 2000: 256). S druge strane, iz perspektive korporacije postoji još jedan važan element korporativnog komuniciranja – društvene mreže. One su postale ključni instrument strategije korporativnog komuniciranja jer omogućavaju korporaciji više interakcija s različitim dionicima i njegovanje odnosa s publikama (Capriotti i dr., 2021: 36-44).

#### **2.4. Mikro poduzeća**

Poduzeće se smatra mikro, malim, srednjim ili velikim ovisno o „zemlji u kojoj djeluje i o industrijskoj djelatnosti, ali i o pokazatelju veličine koja se radi (broj zaposlenika, ukupni prihodi, ukupna imovina)“ (Tomić, 2016: 339). Prema hrvatskom Zakonu o računovodstvu (Hrvatski sabor, 2023b) mikro poduzeća su ona poduzeća koja ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri sljedeća uvjeta: „ukupna aktiva 350.000 eura, prihod 700.000 eura i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – deset radnika“.

Korporativno komuniciranje u malim i mikro poduzećima je rijetko proučavana jer je fokus najčešće na dobro uhodanim velikim poduzećima (Wiesenberg i dr., 2020: 50). Ipak, može se smatrati da su odnosi s javnošću u mikro poduzećima istovjetni korporativnom komuniciranju jer je opseg posla vezan uz njih u mikro poduzećima jednak je onom u velikim poduzećima (Tomić, 2016: 339). Međutim, u mikro poduzećima korporativni su odnosi s javnošću nužno manje organizirani zbog ograničenih resursa (ljudi, vrijeme, budžet, organizacija): najčešće ne postoji zaposlenik na području odnosa s javnošću i na njih se ne može koncentrirati isključivo jedna osoba ili tim, a vrlo se rijetko angažiraju i agencije za odnose s javnošću (Tomić, 2016: 339). Stoga za njih vrijedi pravilo „ako želiš nešto dobro napraviti, napravi to sam“, što znači da poslove stručnjaka za odnose s javnošću obično obavljaju vlasnici ili menadžeri javnošću (Tomić, 2016: 339). Nerijetko odnosi s javnošću postaju životni stil vlasnika mikro poduzeća jer su oni neminovno uključeni u sve faze komunikacije poduzeća – „ne samo u odnose s medijima nego i sa zajednicom, potrošačima, zaposlenicima, sponzorima, dobavljačima i tako dalje“ (Tomić, 2016: 339). To znači da interes za odnose s javnošću te sama sposobnost i kompetentnost vlasnika za komuniciranje vizije ključni su za uspješnost poduzeća (Argenti, 2017: 148). Uzimajući u obzir organizacijska i financijska ograničenja mikro poduzeća, vlasnici ili osoba zadužena za odnose s javnošću bi se trebali educirati iz područja

komunikacija (odnosi s javnošću, medijski nastupi, komunikacija općenito...) (Tomić, 2016: 339-340).

## **2.5. Odnosi s javnošću u arhitekturi**

Na svojim službenim stranicama Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske (min-kulture.gov.hr, 2023) navodi najvažnije djelatnosti u kulturi: arhivska djelatnost, knjižnična djelatnost, muzejska djelatnost, kazališna i glazbeno scenska djelatnost i audiovizualna djelatnost. Prema Zakonu o audiovizualnim djelatnostima NN 61/18 (Hrvatski sabor, 2023a) audiovizualnom se djelatnošću smatra „razvoj, proizvodnja, promocija, distribucija i prikazivanje audiovizualnih djela“. Jedna od audiovizualnih djelatnosti je i arhitektura koja se nalazi na međi kulturne djelatnosti i poduzetništva. Ona nužno podrazumijeva kreativnost u oblikovanju, no istovremeno rad i opstanak arhitektonskih ureda ovisi o prodaji usluga izrade projektne dokumentacije privatnim ili javnim investitorima te sudjelovanja na arhitektonskim natjecajima.

Iznenadujuće je da je arhitektura kao djelatnost koja je duboko ukorijenjena u kreativnosti i inovativnosti još uvijek oklijeva pri korištenju strategija odnosa s javnošću i marketinga, što je potencijalno skup propust, osobito na trenutnom tržištu ispunjenom informacijama i utemeljenom na izgledu (Mitrache, 2012: 932). Ipak, iako u takvom okruženju zbog prirode svoje djelatnosti arhitektonski uredi imaju početnu prednost, većina ih je, bez obzira na veličinu, još uvijek suzdržana u aktivnom korištenju komunikacijskih strategija i zapošljavanju stručnjaka za odnose s javnošću i/ili marketing, a budžeti za odnose s javnošću i/ili promociju obično su vrlo mali (Mitrache, 2012: 932).

Ovakav odnos arhitektonskih ureda prema odnosima s javnošću i marketingu može se pripisati općim karakteristikama arhitekture – preciznije nerazriješenim osnovnim pitanjima u profesiji („Tko su?“, „Što rade?“, „Za koga rade?“ i „Kakav je njihov odnos prema onima za koje rade?“), a postavlja se i etičko pitanje poštenja u tržišnom natjecanju (Mitrache, 2012: 932). Prema Mitrache (2012: 933-934) najvažniji su razlozi za ovakvo stanje sljedeći: kultura arhitekture se vrlo sporo mijenja, a mehanizmi koje njome upravljaju prilično su rigidni; arhitektura je profesija koja zahtjeva erudiciju i specijalizirano znanje iz nekoliko područja, pa se pretpostavlja da sami arhitekti najbolje znaju upravljati komunikacijama i prodati svoj proizvod; odluke i odnos prema oglašavanju i odnosima s javnošću do 21. stoljeća još uvijek

odzvanjaju u današnjim okolnostima (primjerice, u SAD-u je 1909. Američki institut arhitekata zabranio oglašavanje arhitektonskih usluga i korištenje usluga specijalista za odnose s javnošću, a direktno natjecanje ureda na istom projektu je bilo zabranjeno do 1970-ih; iako u Europi nije postojala zabrana<sup>6</sup>, oglašavanje je bilo jednako rijetko kao u SAD-u, a prevladavajuća je ideja bila da je arhitekt umjetnik koji radi na proviziju i koji je odgovoran samo za kvalitetu i usavršavanje svoje umjetnosti); ne postoji međusobno razumijevanje između kulture marketinga i kulture arhitekture (za razliku od arhitekata, stručnjaci za komunikacije i marketing dolaze iz različitih sfera, imaju različito obrazovanje i specijalizacije, što se arhitektima često čini preopćenitim i nedovoljno definiranim); još je uvijek tendencija arhitektonskih ureda da se oslanjaju na stare marketinške metode za pronalaženje klijenata i stvaranje reputacije (najčešće do klijenata dolaze usmenom preporukom i umrežavanjem u specijaliziranim organizacijama, što ih neminovno ograničava); većina komuniciranja arhitektonskih ureda namijenjena je – arhitektima (ako postoji komuniciranje, ono je najčešće podređeno tome da se sviđa arhitektima, a tek onda da privuče potencijalne klijente – koriste se stručni termini, a uredi se predstavljaju iz točke gledišta vlasnika). Stoga i ne čudi da je korištenje sredstava i alata odnosa s javnošću iz perspektive „arhitektonskog“ zdravog razuma još uvijek neintuitivno i malo neobično.

Uvid u odnos arhitekture i arhitekata prema odnosima s javnošću i srodnim pitanjima u europskim arhitektonskim uredima (pri čemu je obuhvaćena i Hrvatska) predstavljen je u priručniku *Wonderland Manual for Emerging Architects* (Folati i dr., 2012) kroz rezultate istraživanja provedenog 2006. Svi se ispitanici slažu da su odnosi s javnošću važni za njihov arhitektonski ured, a više od polovice (59 %) smatra da je prisutnost u javnosti od vrlo visoke važnosti. Ispitanici smatraju da je primarna uloga odnosa s javnošću stvaranje prepoznatljivosti (40 %), pomoć u ugovaranju projekata (19 %) i kreiranje spona između šire javnosti i ureda (5 %). Bez obzira na to što smatraju da su odnosi s javnošću vrlo važni, čak 75 % ureda nema konzistentnu strategiju odnosa s javnošću, a samo ih 20 % smatra da su na pravom putu u svojim odnosima s javnošću. Ipak, skoro ni jedan ured (98 %) nije nikada surađivao s agencijom za odnose s javnošću, već većina njih (87 %) samostalno izrađuje svoju strategiju

---

<sup>6</sup> Iako u Europi nije postojala zabrana oglašavanja, postojale su značajne restrikcije. Do značajne promjene je došlo 2006. u državama članicama Europske unije kada je člankom 24. Direktive 2006/123/EZ propisano da sve države članice moraju ispraviti ili odbaciti pravila kojima se ograničava natjecanje u ovom sektoru, a koja nisu utemeljena na javnom interesu (Forlati i dr., 2012: 180). Direktiva 2006/123/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 12. prosinca 2006. o uslugama na unutarnjem tržištu kaže: „Potrebno je ukloniti potpune zabrane na području poslovnih komunikacija za regulirane struke, ali ne povlačenjem zabrana vezanih uz sadržaj poslovnih komunikacija, nego onih koje općenito kao i za pojedinačne struke zabranjuju jedan ili više oblika poslovnih komunikacija, kao što je potpuna zabrana oglašavanja u jednom ili više danih medija.“ (EUR-Lex, 2023)

odnosa s javnošću, a odgovornost za odnose s javnošću je najčešće na direktoru (u 53 % ureda), bilo kome (39 % ureda), zaposleniku na poziciji odnosa s javnošću (5 %) ili vanjskom suradniku (3 %). Bez obzira na navedeno, čak 98 % arhitektonskih ureda na neki način koristi odnose s javnošću, u prosjeku u njih mjesečno ulaže 13,5 sati i 70 % ih smatra da njihovi napori donose rezultate. Većinom se odnosi s javnošću ostvaruju kroz kolektivne formate odnosa s javnošću: povezivanje s drugim uredima, uključivanje u mreže, prisutnost na mrežnim platformama, a najčešće se objavljuju projekti (60 %, a u odnose s javnošću povezane sa specifičnim projektom u prosjeku se uloži 22,5 sati), zatim specifični pristup radu (27 %), arhitektura općenito (5 %), ono što traži novinar (5 %), sami arhitekti (3 %). Zahvaljujući djelovanju povezanom s odnosima s javnošću europski arhitektonski uredi u prosjeku su u periodu od pet godina ugovorili 8,8 projekata – najčešće zahvaljujući mrežnim stranicama (34 %), objavama u medijima (33 %) i sudjelovanju na izložbama (16 %). U globalu većina je ureda zadovoljna svojim odnosima s javnošću, a glavni razlozi za nedostatak aktivnosti u ovom području su nedostatak vremena (za čak 72 % ureda) i činjenica da više od jedne trećine (36 %) ispitanika smatra da odnosi s javnošću ne doprinose značajno ciljevima koje žele postići, tj. smatraju da prepoznatljivost dobivaju primarno kroz dobro odrađene projekte.

### **3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

U skladu s ciljem ovog rada da se napravi pregled i analiza postojeće literature o korporativnom strateškom komuniciranju te stvori prijedlog modela učinkovitog akcijskog-komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzetnike, a kako bi se stekao uvid u tendencije u strateškom komuniciranju i stvorio prijedlog modela akcijskog-komunikacijskog plana, ovaj je rad koncipiran kroz četiri specifična cilja:

1. Izraditi pregled i analizu postojeće literature o korporativnom strateškom komuniciranju.
2. Izraditi pregled i analizu postojeće literature o korporativnom strateškom komuniciranju u mikro poduzećima.
3. Izraditi pregled i analizu postojeće literature o korporativnom strateškom komuniciranju u arhitektonskim uredima.
4. Na temelju stečenih uvida razviti učinkoviti model akcijskog-komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzetnike.

## 4. METODOLOGIJA

Budući da je rad pregledni, odabrana je *desk*-metoda (*desk*-istraživanje, istraživanje „za stolom“; Lamza Posavec, 2021) kvalitativne analize sadržaja radova dostupnih na online Portalu elektroničkih izvora za hrvatsku akademsku i znanstvenu zajednicu (Proxy) i dostupne tiskane građe.

## 5. KORPORATIVNO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE I MODELI AKCIJSKIH KOMUNIKACIJSKIH PLANOVA

U ovom se dijelu rada obrađuju tri primjera modela akcijskih-komunikacijskih planova koji se mogu koristiti u korporativnom strateškom komuniciranju.

### 5.1. Model G. M. Blooma i B.-L. Sha

U knjizi *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (2013.) autori Glen M. Bloom i Bey-Ling Sha nastavljaju se na knjigu *Effective Public Relations* Scotta M. Cutlipa i Allena H. Centera (prvi puta izdanu 1952.). U njoj je predstavljen četverofazni model akcijskog komunikacijskog plana koji Bloom i Sha razrađuju u novom izdanju.

Prema Bloom i Sha (2013: 300) akcijski komunikacijski plan se obično sastoji od sljedeće četiri faze koje obuhvaćaju različite korake:

- I. Definiranje problema (ili prilike)
  1. Problem, zabrinutost ili prilika: „Što se sada događa?“.
  2. Analiza situacije (interna i eksterna): „Koje pozitivne i negativne sile djeluju (SWOT analiza)?“, „Tko je uključen i/ili zahvaćen?“, „Na koji je način uključen i/ili zahvaćen?“.
  3. Izjava o problemu: „Kojem se problemu ili prilici u odnosima s javnošću trebamo posvetiti?“.
- II. Planiranje i stvaranje programa:
  4. Izjava o cilju programa: „Koje je željeno stanje?“, „Do kada?“.

5. Ciljne javnosti: „Kome – interno i eksterno – program mora davati odgovore, koga treba doseći i na koga utjecati?“.
6. Specifični ciljevi: „Što moramo postići za svaku publiku kako bismo ostvarili cilj programa?“.
7. Strategija i taktike za akciju: „Koje se interne promjene moraju dogoditi u organizaciji kako bismo ostvarili specifične ciljeve?“ (strategija), „Koje specifične akcije se moraju interno dogoditi da bi se dogodile organizacijske promjene?“ (taktike), „Koji je budžet za ove interne promjene?“.
8. Komunikacijska strategija i taktike: „Kako će organizacija najbolje doseći svoje ciljne javnosti?“ (strategija), „Koji konkretni sadržaj poruka mora biti komuniciran kako bi se ostvarili specifični ciljevi?“ (taktike), „Koji konkretni mediji će najbolje prenijeti sadržaj ciljnoj publici?“ (taktike), „Koji je budžet za implementaciju ovog programa?“.

### III. Poduzimanje akcije i komuniciranje:

9. Koordiniranje akcije i komunikacije: „Jesu li akcije organizacije u skladu s njenom komunikacijom?“, „Govori li samo organizacija ili stvarno i radi ono što govori?“.
10. Planovi provedbe programa: „Koji su stvarni koraci potrebni za provedbu planiranih taktika (akcija i komunikacija)?“, „Tko će biti odgovoran za provedbu svake od taktika (akcija i komunikacija)?“, „Koji je redoslijed i raspored događanja?“.

### IV. Procjena programa:

11. Planovi za vrednovanje: „Kako će se mjeriti rezultati specificirani u programskim ciljevima i specifičnim ciljevima?“.
12. Povratna informacija i prilagodba programa: „Kako će rezultati vrednovanja biti preneseni menadžerima i iskorišteni za prilagodbu programa?“.

Autori napominju da je po formuliranju akcijskog komunikacijskog plana važno napraviti pilot testiranje, primjerice kroz intervju s kreatorima mišljenja, fokus grupe i dr., kako bi se izbjegli mogući neočekivani i neželjeni rezultati (2013: 301).

## 5.2. Model A. Gregory



Anne Gregory u knjizi *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach* (2010) predstavlja svoj model planiranja u 12 koraka koji osiguravaju da je osmišljen program efikasan. Njen je model univerzalni predložak primjenjiv za izradu komunikacijskog plana bez obzira na veličinu zadatka (2010: 43).

Akcijski komunikacijski plan Anne Gregory (2010: 41-178) sastoji se od sljedećih elemenata:

1. Analiza: Identificiraju se kontekst i problemi na kojima se temelji program odnosa s javnošću, a obuhvaća (po potrebi) inicijalno istraživanje i razjašnjavanje, analizu okoliša, analizu organizacije, analizu dionika i javnosti.
2. Ciljevi: Postavljaju se realistični ciljevi.
3. Opći cilj(evi): Postavlja(ju) se realistični cilj(evi).
4. Dionici i javnosti: Odgovara se na pitanje „S kime razgovaram?“ i određuju javnosti kojima se organizacija obraća.
5. Sadržaj poruka: Odgovara na pitanje „Što bismo trebali reći?“. Određuje se tip programa (informiranje, uvjeravanje, dijalog) i sadržaj koje će se prenositi javnostima, njegov format, ton, kontekst, učestalost te vrijeme i način (medij) prijenosa.
6. Strategija: Odgovara na pitanje „Kako bismo to trebali reći?“ i određuje se strategija za ostvarivanje ciljeva i općeg cilja.
7. Taktike: Određuju se taktike u skladu sa strategijom.
8. Vremenski plan: Određuju se rokovi (koji moraju biti dogovoreni tako da se zadatci mogu izvršiti na vrijeme) nametnuti iznutra i izvana.
9. Resursi: Određuju se resursi – ljudski (vrijeme i vještine sudionika u provedbi programa), materijalni, oprema (uključuje i trošak prostora) – potrebni da se ciljevi ostvare na vrijeme.
10. Nadzor.
11. Vrednovanje: Određuje se napredak projekta i analizira krajnji rezultat.
12. Osvrt: Identificiraju se koje su strateške promjene potrebne, što uključuje provjeru što se sve napravilo, kakvi su rezultati vrednovanja, jesu li se ostvarili ciljevi i je li odabrana ispravna strategija te se provjerava kakve su trenutno okolnosti.

### **5.3. Model L. R. Pottera**

U knjizi *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija* (2007) Lester R. Potter predstavlja svoj predložak akcijskog komunikacijskog plana koji je, kako navodi, idealan predložak i za godišnji i za kratkotrajni komunikacijski plan za organizacije različitih veličina i iz različitih područja.

Prema L. R. Potteru (2007: 77-149) model akcijskog komunikacijskog plana sadrži 10 elemenata:

1. Izvršni sažetak: Daje pregled onoga što se nastoji ostvariti komunikacijskim planom i obuhvaća pregled značajnih poslovnih pitanja sadržanih u planu i njihov utjecaj na organizaciju; pregled problema ili mogućnosti zbog kojih je plan potreban; pregled istraživanja koja su temelj plana; opis očekivanih rezultata (ciljevi); način provedbe plana i potreban vremenski okvir (strategije i taktike); opis vrednovanja plana i cijene.
2. Komunikacijski proces: Obuhvaća opis komunikacije kao menadžerskog pomagala (objašnjenje kako podupire strateški menadžment i pomaže u rješavanju problema koji utječu na ostvarenje misije, dugoročnih i kratkoročnih ciljeva); opis dvostranog simetričnog modela Gruniga i dr. (1992.) u *Studiji o vrsnoći* Zaklade za istraživanje IABC; raspravu o ulozi menadžmenta i odgovornostima u organizacijskoj komunikaciji; raspravu o ulogama i odgovornostima menadžera/rukovoditelja u komunikaciji; raspravu o načinima na koje komunikacija može riješiti organizacijske probleme i iskoristiti mogućnosti; informaciju o koristima za menadžere/rukovoditelje koji vam moraju pomoći u provedbi plana.
3. Kronologija događanja: Obuhvaća opis glavnih događaja i problema zbog kojih je komunikacijski plan potreban; izjavu o misiji organizacije; izjavu o viziji i vrijednostima organizacije; jasne i sažete izjave o glavnim događajima koji su oblikovali organizaciju.
4. Analiza stanja/Problemi/Teme: Uključuje popis problema koji se rješavaju u planu te pozitivne i negativne činjenice koje ga podržavaju.
5. Izjava o općoj poruci/potencijalne teme: Uključuje jasno i jednostavno napisanu opću, glavnu poruku koju strateški komunikacijski plan mora podijeliti s javnošću/publikom/interesno-utjecajnim skupinama, a koja izranja iz potencijalnih tema oko problema organizacije.
6. Javnost/interesno-utjecajne skupine/publike: Sadrži određeni opis i/ili obilježja te lokaciju svake publike i realističnu segmentaciju publike (npr. geografski, demografski...).

7. Poruka za glavne interesno-utjecajne skupine: Obuhvaća poruku sročenu za ključnu publiku/interesno-utjecajnu skupinu (u skladu s glavnom porukom ili potencijalnom temom prilagođenom određenoj publici) i načine slušanja (mediji, kanali, sredstva) ključne publike u skladu s dvosmjernim simetričnim modelom komunikacije.
8. Provedba: Obuhvaća tablicu za planiranje strateške komunikacije kojom se vizualizira kako će se logički provesti svaki element strateškog komunikacijskog plana. Problemu (1, 2) se pridružuje relevantna javnost/publika/interesno-utjecajna publika (1A, 1A, 2A, 2B), poruka za nju (1A1, 1A2, 1B1, 1B2, itd.), medij/kanal/sredstvo za priopćavanje poruke, trošak njenog prenošenja, očekivani rezultat komunikacijske djelatnosti i metoda mjerenja/vrednovanja.

Tablica 1: Tablica za planiranje strateške komunikacije (Potter, 2007: 134)

PROBLEM/MOGUĆNOST		STRATEGIJA I TAKTIKA			CILJEVI	MJERILA
PROBLEM	PUBLIKA	PORUKA	MEDIJ/ PRAVODOBNOST	TROŠKOVI	OČEKIVANI REZULTAT	NAČIN VREDOVANJA
1	1A	1A1	1A1A			
			1A1B			
			1A1C			
	1B	1B1	1B1A			
			1B1B			
			1B1C			
	1C	1C1	1C1A			
			1C1B			
			1C1C			
2	2A	2A1	2A1A			
			2A1B			
			2A1C			
	2B	2B1	2B1A			
			2B1B			
			2B1C			
	2C	2C1	2C1A			
			2C1B			
			2C1C			

9. Proračun: Uključuje strateški proračun s popisom troškova: istraživačkih troškova, troškove medija/kanala/sredstava, troškova opreme, troškove ispisivanja, troškove osoblja, opće i administrativne troškove i dr.
10. Praćenje i vrednovanje: Obuhvaća popis rezultata koje treba mjeriti, tehnika mjerenja, troškova tehnike mjerenja i vremena provedbe mjerenja.

## **6. KORPORATIVNO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE I MODELI AKCIJSKIH KOMUNIKACIJSKIH PLANOVA U MIKRO PODUZEĆIMA**

Budući da je istraživanjem dostupne literature pronađen samo jedan primjer modela akcijskog komunikacijskog plana koji se može koristiti u korporativnom strateškom komuniciranju mikro poduzeća, u ovom se dijelu rada obrađuje samo model Nataše Renko i Ružice Brečić.

### **6.1. Model N. Renko i R. Brečić**

Nataša Renko i Ružica Brečić u knjizi *Marketing malih i srednjih poduzeća: marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere* (2016) obrađuju komuniciranje malih i srednjih poduzeća iz marketinškog kuta. Ipak, oslanjaju se na često citirane autore u literaturi iz područja odnosa s javnošću Mintzbergov *The fall and rise of strategic planning* (iz 1994.) i Wickhamov marketinški plan iz *Strategic entrepreneurship* (iz 2006.) koji je osnovan na osnovnom RACE modelu. Stoga se elementi i principi ovog marketinškog modela mogu primijeniti i za akcijski komunikacijski model odnosa s javnošću – naravno, uz prilagodbu relevantnih elemenata.

Autorice navode da će se konkretan plan razlikovati u dizajnu, elementima i obliku od poduzeća do poduzeća, ali da bi se svaki plan morao temeljiti na nekoliko načela: mora biti lako čitljiv; orijentiran prema tržištu, a ne prema tehnologiji; mora sadržavati procjenu utjecaja konkurencije i imati realnu i uvjerljivu viziju i misiju (2016: 283).

Prema Renko i Brečić (2016: 284-297) marketinški bi plan malog/srednjeg poduzeća trebao sadržavati barem sljedeće elemente:

1. Sažetak plana: Sastoji se od nekoliko stranica, a namjera mu je upoznati čitatelja sa sadržajem, usmjeriti ga i pridobiti ga da pročita cijeli plan.

2. Kratka povijest poslovanja i osnovni podatci o poduzetniku: Sadržava informacije o poduzetniku (godina rođenja, obrazovanje, usavršavanja, radni staž i iskustvo, prihodi i vlastita imovina, opis nastanka ideje o poduzeću) te opis postojećeg ili budućeg poslovanja – opis proizvoda ili usluge, predviđene kapacitete (komu i čemu će služiti), opis lokacije, opis strukture ulaganja, strukturu i broj zaposlenih.
3. Pregled tržišta i analiza situacije – preliminarna analiza: Ukratko opisuje marketinšku situaciju, analizu industrije, konkurencije, potrošača i tržišta.
4. Vizija i misija.
5. Specifični i mjerljivi marketinški ciljevi.
6. Procjena konkurentnosti poslovanja – unutarnja analiza snaga i slabosti: Podrazumijeva analizu snaga i slabosti u poslovanju, a sastoji se od analize financijskih karakteristika poslovanja (profitabilnost, prodaja, tržišni udio) i analize nefinancijskih pokazatelja (zadovoljstvo potrošača, kvaliteta proizvoda, stvaranje novih proizvoda, analiza marki proizvoda).
7. Procjena vanjske marketinške situacije: Njome se identificiraju povoljne prilike i prijetnje na tržištu te odabiru konkurentne prednosti, a obuhvaća analizu potrošača (odgovara na pitanja „Tko su ciljni korisnici?“, „Što kupuju?“, „Zašto kupuju upravo te proizvode?“, „Kada i gdje ih kupuju?“, „U kojim količinama?“ i sl.), analizu konkurencije (identifikacija izravnih i neizravnih konkurenata, analiza ciljeva, snaga i slabosti, financijskih pokazatelja konkurenata te njihovih strategija i konkurentskih prednosti), analizu tržišta (veličina i potencijal rasta tržišta, struktura troškova, postojeće i potencijalni distribucijski kanali, ključni čimbenici uspjeha) i analizu makrookruženja (PEST analiza pet glavnih kategorija – demografska, društveno-kulturna, političko-zakonska, ekonomska i tehnološka).
8. Ukupna analiza i vrednovanje snaga i slabosti poslovanje te prilika i prijetnji na tržištu – SWOT analiza – definiranje povoljne tržišne situacije.
9. Segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje: Podrazumijeva ciljni segment koji će moći najbolje zadovoljiti.
10. Izbor i oblikovanje strategije marketinga s identificiranjem ciljnog tržišta i detaljnog marketinškog miksa.
11. Procesi, proizvodnja i nabava: Obuhvaća detaljne informacije o aktivnostima koje će se ostvariti u poslovnoj organizaciji ili izvan nje (isplativost proizvodnje, isporuka i sl.)
12. Marketinški proračun/financije, uključujući budući prihod/prodaju i troškove: Podrazumijeva predviđanja razine prodaje, troškova i dobiti, pri čemu je važno

pripremiti nekoliko scenarija i predviđati razinu prodaje za različita razdoblja uz primjenu različitih metoda.

13. Menadžerski tim: Sadržava popis osoba odgovornih za planiranje, provedbu, vrednovanje i kontrolu svih marketinških aktivnosti.

14. Vrednovanje i kontrola marketinškog plana .

## **7. KORPORATIVNO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE I MODELI AKCIJSKIH KOMUNIKACIJSKIH PLANOVA U ARHITEKTONSKIM UREDIMA**

U ovom se dijelu rada obrađuju tri rada koja ne predlažu konkretne modele akcijskih komunikacijskih planova, već daju savjete i smjernice koji se mogu koristiti u korporativnom strateškom komuniciranju arhitektonskih ureda i stvaranju akcijskog komunikacijskog plana.

### **7.1. Model A. Mitrache**

Anca Mitrache u radu *Branding and marketing – an architect's perspective* (2012) osim analize stanja i problematike u komuniciranju arhitektonskih ureda predstavlja i kratku listu primjenjivih, isplativih komunikacijskih postupaka za arhitektonske urede – mikro poduzetnike iz perspektive marketinga, a koji se mogu koristiti pri izradi akcijskog komunikacijskog plana.

Anca Mirtache (2012: 936) prvenstveno naglašava da je za arhitektonski ured dobra marketinška strategija ona koja uključuje tri elementa – uslugu, izgrađeni objekt i oblikovano prostorno iskustvo povezano s objektom – koja jasno odražavaju identitet arhitektonskog ureda. Kako bi se to ostvarilo, ured treba imati jasnu viziju o tome tko je, što nudi, po čemu je jedinstven i koja je njegovo stvarno mjesto na tržištu. Zatim je važno pronaći marketinškog stručnjaka specijaliziranog za područje arhitekture (najbolja opcija je angažiranje marketinške agencije) i razraditi i po potrebi prilagođavati marketinšku strategiju. Ona treba odražavati čvrst, očaravajući identitet brenda, biti marketinški dobro pozicionirana, kreativno promovirati brend i predvidjeti istraživanje tržišta u skladu s potrebama. Za bolji pristup tržištu ključno je umrežavanje kroz povezivanje s poduzećima koja nude usluge povezane s arhitekturom (izvođenje, grafički dizajn, prodaja nekretnina i sl.) i međusobna preporuka. Naposljetku, ne smije se zanemariti ni važnost interneta i novih medija u umrežavanju i oglašavanju: potrebno je izgraditi sustav komuniciranja kroz mrežnu stranicu, mrežne dnevnik (blogove), osigurati

prisutnost na vizualno orijentiranim društvenim mrežama, izraditi virtualne posjetnice na stručnim mrežama te napraviti popis primatelja e-poruka i biltena.

## 7.2. Model E. Reinholdta

U knjizi *Architect + Entrepreneur A Field Guide: Building, Banding, and Marketing Your Startup Design Business* (2015) autor-arhitekt Eric Reinholdt predstavlja plan za stvaranje i vođenje uspješnog arhitektonskog ureda, što, naravno, uključuje i efikasne odnose s javnošću. Međutim, ne nudi konkretni akcijski komunikacijski plan, već se fokusira na savjete za brendiranje i marketing koji su bliski odnosima s javnošću i primjenjivi u akcijskom komunikacijskom planu.

Prema Reinholdtu (2015:42-66) osnova je dobre strategije brend koji proizlazi iz karakteristika svojstvenih pojedinom uredu i ideje o idealnom klijentu (pritom odgovarajući na pitanja: „Na kojem tržištu djeluješ?“, „Što znači uspjeh za tvog idealnog klijenta?“, „Koja će pitanja imati?“, „Što ih muči?“, „Što želiš da oni čine?“). Brend obuhvaća naziv, logo, idealnog klijenta i osnovnu poruku brenda. Nakon što je bend određen, može započeti komunikacijski proces. Reinholdt naglašava važnost uloge vlasnika, tj. direktora, u kreiranju i održavanju imidža i reputacije brenda. Proces započinje preciznim određivanjem ciljnog tržišta i ciljne publike (predlaže se izrada avatara idealnog klijenta sa što više detalja), zatim slijedi definiranje oglašivačkog apela (eng. *USP – unique selling point*) kojim se definira po čemu je organizacija drugačija, tj. zašto je isplativije koristiti njene usluge nego one konkurenata, i specijaliziranje za određenu nišu. Nakon toga, Reinholdt savjetuje da se kreira priča o podrijetlu i narativ brenda (odgovara na pitanja: „Zašto ste se počeli baviti arhitekturom?“, „Kako si došao do ovog gdje si danas?“, „Gdje si odrastao?“, „Što znaš bolje od svih?“) te pripremi portfolio izvedenih projekata i prethodnih klijenata koji podupire kreirani narativ. Po pripremi portfolija, potrebno je izraditi i objaviti mrežne stranice arhitektonskog ureda za koje Reinholdt smatra da su središte uspješne komunikacijske strategije. Zatim slijedi oglašavanje arhitektonskog ureda kroz razne kanale: profesionalne mreže (izvođači, iznajmljivači, arhitekti...), osobne mreže (obitelj i prijatelji), plaćeno oglašavanje (Google AdWords), tiskani časopisi i novine, imenike ovlaštenih arhitekata, publikacije u časopisima (mrežnim i tiskanim), sudjelovanje na natjecajima, *pro bono* rad, pisanje za publikacije, društvene mreže (Facebook, Pinterest, Houzz...), YouTube i Vimeo, umrežavanje sa suradnicima, izvođačima, kolegama, obitelji i prijateljima te prisutnost na internetu kroz društvene mreže i mrežne stranice.

### 7.3. Model S. Forlati, A. Isopp i A. Piber

Urednice Silvia Forlati, Anne Isopp i Astrid Piber u priručniku *Wonderland Manual for Emerging Architects* (2012) predstavljaju savjete raznih stručnjaka o tome kako osnovati arhitektonski ured te upravljati njime kroz tekstove stručnjaka iz raznih područja. U dijelu o odnosima s javnošću, ne predlažući konkretan akcijski komunikacijski plan, komunikacijska stručnjakinja Laura Iloniemi navodi ključne aktivnosti na koje se potrebno usredotočiti u odnosima s javnošću, a Tore Dobberstein navodi četiri ključne vrijednosti odnosa s javnošću u arhitekturi.

Iloniemi iz Laura Iloniemi Architectural Press and Public Relations u dijelu *Kako da vas novinari zamijete? (How to get noticed in the press?)* (Folati i dr., 2012: 153-157) ističe da su dvije stvari najvažnije za uspješnu komunikaciju: dobra priprema materijala i dobra priča. Materijali za novinare uključuju pripremu rendera, fotografija i nacрта te cjelokupnu prezentaciju projekta koja mora biti na vrlo visokoj razini. Priča o predstavljanim projektima i samom arhitektonskom uredu mora biti uvjerljiva i odgovarati onom što se predstavlja. Osim toga, važno je da svi materijali budu dostavljeni u zadanom roku. Iloniemi naglašava i važnost dobrog odnosa s klijentima jer je takav odnos međusobno koristan: klijenti često imaju korist od promoviranja projekta, mogu sudjelovati u troškovima za kreiranje materijala, a ponekad organiziraju i vlastite promotivne kampanje. Predlaže da se pri probijanju na scenu arhitektonski uredi usmjere na specijalizirane časopise i mrežne stranice, a nakon toga postepeno šire svoju publiku.

U dijelu *Molim vas, sudite moju knjigu po koricama (Please do judge my book by its covers)* (Folati i dr., 2012: 173-175) Tore Dobberstein iz arhitektonskog ureda complizen Planungsbüro, Halle and Berlin predstavlja četiri vrijednosti odnosa s javnošću potrebne za uspješnu komunikaciju: pravovremenost, senzibilnost, kreativnost i autentičnost. Za općeniti uspjeh komunikacije ureda ključna je dobra organizacija vremena: važno je na vrijeme pripremiti i poslati materijale onima koji su ih zatražili; potrebno je optimizirati mrežne stranice za pronalaženje internetskim tražilicama (čime se štedi vrijeme korisnika na traženje ključnih informacija), a jednako je važna i stalna prisutnost u javnosti i stalni kontakt s njom. Senzibilnost označava orijentaciju na potrebe ciljnih skupina i svih drugih dionika s kojima je ured u kontaktu. Kreativnost odražava ono što arhitektonski ured razlikuje od konkurencije i način na koji se ta razlika komunicira prema što većem broju ljudi (mediji, sredstva i alati



odnosa s javnošću). Autentičnost znači komunikaciju jedinstvene, cjelovite slike brenda i vrijednosti ureda.

## 8. RASPRAVA

Analiza akcijskih komunikacijskih modela obuhvatila je analizu modela za korporativno strateško komuniciranje općenito, analizu modela za korporativno strateško komuniciranje u mikro poduzećima i analizu radova o korporativnom strateškom komuniciranju u arhitektonskim uredima.

Analiza modela za korporativno strateško komuniciranje općenito obuhvatila je analizu modela G. M. Blooma i B.-L. Sha, modela A. Gregory i modela L. Pottera. Analizirani modeli temelje se na četverofaznom modelu Cutlipa, Centera i Blooma: započinju analizom stanja (interna i eksterna) nakon koje se planira i kreira komunikacijski program (obuhvaća određivanje cilja programa, ciljnih javnosti, općih i specifičnih ciljeva, strategija i taktika, poruka), a potom slijedi djelovanje (vremenski plan, resursi, koordiniranje akcije i komunikacije) koje se na kraju evaluira (prema planu za vrednovanje na temelju kojeg se daje povratna informacija i radi prilagodba programa). Osim navedenog, L. Potter u svom modelu na početak plana dodaje: izvršni sažetak kojim se daje kratki pregled cjelokupnog komunikacijskog programa; opis komunikacijskog procesa kojim se naglašava važnost komunikacije, a koji služi kako bi se pridobili menadžeri/rukovoditelji da usvoje predloženi akcijski komunikacijski plan te kronologiju događanja koja ukratko opisuje okolnosti nastanka organizacije i njezinu misiju i viziju.

Za potrebe analize modela za korporativno strateško komuniciranje mikro poduzeća analiziran je samo jedan dostupan model – onaj N. Renko i R. Brečić – koji je u stvari marketinški model, a ne model iz područja odnosa s javnošću. Međutim, iako se radi o marketinškom modelu, osnova modela se podudara sa četverofaznim osnovama triju analiziranih modela za korporativno strateško komuniciranje općenito. N. Renko i R. Brečić kao i L. Potter predlažu da se na početku plana sastavi sažetak plana kojim se upoznaje čitatelja sa sadržajem te da kratka povijest poslovanja i osnovni podatci o poduzetniku. Uz to, autorice predlažu detaljniju analizu koja obuhvaća procjenu konkurentnosti poslovanja, vanjske marketinške situacije i SWOT analizu.

Analizom modela za korporativno strateško komuniciranje arhitektonskih ureda obuhvaćeni su radovi A. Mitrache, E. Reinholdta te S. Forlati, A. Isopp i A. Piber. Autori ne predlažu konkretne modele akcijskih komunikacijskih planova za arhitektonske urede, već daju savjete i usmjerenja za njihovo korporativno strateško komuniciranje koji se mogu primijeniti pri izradi akcijskih komunikacijskih planova. Svi se autori slažu i naglašavaju da je osnova uspješne komunikacije dobro definiran brend i identitet ureda te kvalitetno pripremljeni materijal o projektima, što se zatim komunicira koristeći internet (posebno mrežne stranice studija i društvene mreže) te umrežavanjem, koje je još uvijek jedan od najvažnijih načina za upoznavanje novih klijenata. Osim toga, A. Mitrache, koja strateško komuniciranje analizira iz marketinškog kuta, predlaže suradnju s marketinškim stručnjacima specijaliziranim za arhitekturu. Reinholdt predlaže različite načine komuniciranja s javnostima: umrežavanje, plaćeno oglašavanje, imenike ovlaštenih arhitekata, publikacije u časopisima, sudjelovanje na natjecajima, *pro bono* rad, pisanje za publikacije, društvene mreže i mrežne stranice. U priručniku S. Forlati, A. Isopp i A. Piber Laura Iloniemi ističe važnost ulaganja u dobre odnose s klijentima jer su oni najbolji promotori rada ureda, a Tore Dobberstein naglašava da su četiri ključne vrijednosti uspješnih odnosa s javnošću pravovremenost u komunikaciji, senzibilnost za potrebe ciljnih skupina, kreativnost u komunikaciji i autentičnost u predstavljanju brenda i vrijednosti studija.

## **9. MODEL AKCIJSKOG KOMUNIKACIJSKOG PLANA ZA ARHITEKTONSKE UREDE - MIKRO PODUZEĆA**

Uzimajući u obzir analizirane modele akcijskih komunikacijskih planova za korporativno komuniciranje općenito i komuniciranje mikro poduzeće te savjete za uspješno strateško komuniciranje arhitektonskih ureda, ovim se radom predlaže učinkoviti model akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzeća. Špranca modela priložena je na kraju ovog rada u Prilogu 1: Model akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzeća.

S obzirom na to da mikro poduzetnici i arhitektonski uredi općenito zbog organizacijskih i financijskih ograničenja najčešće nisu u mogućnosti zaposliti stručnjaka za odnose s javnošću niti izdvojiti mnogo vremena na njih, predloženi model zamišljen je tako da bude sveobuhvatan i što jednostavniji i jeftiniji za provedbu. Model se nadograđuje na četverofazni model Cutlipa, Centera i Brooma te je utemeljen na analiziranim modelima. Sastoji se od 15 koraka raspisanih

tako da budu što specifičniji, ali i primjenjivi na veći dio poslovnih mikro subjekata. Predlaže se sastavljanje izvršnog sažetka koji bi u svakom trenu trebao poslužiti kao podsjetnik. U model je uključena i tablica za planiranje strateške komunikacije L. Pottera jer omogućava brzi pregled ključnih informacija. Na temelju analiziranih radova o odnosima s javnošću u arhitektonskim uredima, prijedlogu akcijskog komunikacijskog plana za mikro poduzetnike pridružen je i popis savjeta za dobru praksu u odnosima s javnošću.

0. Izvršni sažetak: Daje kratki pregled onoga što se nastoji ostvariti komunikacijskim planom i opis očekivanih rezultata (ciljevi), način provedbe plana (strategija), potreban vremenski okvir, troškove provedbe i opis vrednovanja.

#### I. Definiranje problema (ili prilike)

1. Problem, zabrinutost ili prilika: Opisuje se ukratko što se događa, koji se problem pojavio ili koja se prilika pruža.
2. Analiza situacije: Kroz ukupnu analizu i vrednovanje snaga i slabosti poslovanje te prilika i prijetnji na tržištu – SWOT analiza identificiraju se kontekst i problemi na kojima se temelji akcijski komunikacijski plan.
3. Izjava o problemu: Kratko i jasno odgovara na pitanje „Kojem se problemu ili prilici u odnosima s javnošću trebamo posvetiti?“.

#### II. Planiranje i stvaranje programa:

4. Ciljna(e) javnost(i): Odgovara na pitanje „Kome – interno i eksterno – program mora davati odgovore, koga treba doseći i na koga utjecati?“.
5. Izjava o cilju(evima) programa: Kratko i jasno odgovara na pitanja „Koje je željeno stanje?“ i „Do kada?“. Pritom je važno da su postavljeni SMART ciljevi.
6. Specifični ciljevi: Navode se specifični ciljevi programa. Odgovara se na pitanje „Što moramo postići za (svaku) publiku kako bismo ostvarili cilj(eve) programa?“. Pritom je važno da su postavljeni SMART ciljevi.
7. Strategija: Određuje se opći pristup u rješavanju problema ili u iskorištavanju prilike. Odgovara na pitanje „Kako će organizacija najbolje doseći svoje ciljne javnosti?“.
8. Taktike: Određuju se aktivnosti, načini, postupci i sredstva za ostvarenje strategije.
9. Izjava o općoj poruci: Jasno i jednostavno napisana opća, glavna poruka koju strateški komunikacijski plan mora podijeliti s javnostima. Odgovara na pitanje „Što bismo trebali reći?“.

10. Sadržaj poruka: Određuje se tip programa (informiranje, uvjeravanje, dijalog) i sadržaj poruka koje će se prenositi javnostima, njihov format, ton, kontekst, učestalost te vrijeme i način (medij) prijenosa.

11. Resursi: Određuju se potrebni resursi – materijalni (budžet i troškovi opreme), vremenski (rokovi nametnuti iznutra i izvana) i ljudski (popis osoba odgovornih za planiranje, provedbu, vrednovanje i kontrolu s njihovim zadacima).

III. Poduzimanje akcije i komuniciranje:

12. Plan provedbe: Obuhvaća tablicu za planiranje strateške komunikacije kojom se vizualizira kako će se logički provesti svaki element strateškog komunikacijskog plana. Problemu/prilici (1, 2) pridružuje se relevantna javnost/publika/interesno-utjecajna publika (1A, 1A, 2A, 2B), poruka za nju (1A1, 1A2, 1B1, 1B2, itd.), medij/kanal/sredstvo za priopćavanje poruke i učestalost priopćavanja, trošak njenog prenošenja, očekivani rezultat komunikacijske djelatnosti i metoda mjerenja/vrednovanja.

PROBLEM/MOGUĆNOST		STRATEGIJA I TAKTIKA			CILJEVI	MJERILA
PROBLEM	PUBLIKA	PORUKA	MEDIJ/ PRAVODOBNOST	TROŠKOVI	OČEKIVANI REZULTAT	NAČIN VREDOVANJA
1	1A	1A1	1A1A			
			1A1B			
			1A1C			
	1B	1B1	1B1A			
			1B1B			
			1B1C			
	1C	1C1	1C1A			
			1C1B			
			1C1C			
2	2A	2A1	2A1A			
			2A1B			
			2A1C			
	2B	2B1	2B1A			
			2B1B			
			2B1C			
2C	2C1	2C1A				

			2C1B			
			2C1C			

13. Koordiniranje komunikacije: Odgovara na pitanja „Jesu li akcije u skladu s komunikacijom ureda?“, „Govori li se samo ili se stvarno i radi ono što se govori?“.

#### IV. Procjena i prilagodba programa:

14. Vrednovanje programa i povratna informacija: Obuhvaća popis rezultata koje treba mjeriti, tehnika mjerenja, troškova tehnike mjerenja i vremena provedbe mjerenja. Provjerava se što je sve napravljeno, kakvi su rezultati vrednovanja, jesu li se ostvarili ciljevi i je li odabrana ispravna strategija te se provjerava kakve su trenutne okolnosti. Identificiraju se koje su strateške promjene potrebne za bolje rezultate.

15. Prilagodba programa: Na temelju povratne informacije izrađuje se prilagodba programa ili novi akcijski komunikacijski plan.

#### Savjeti za dobru praksu u odnosima s javnošću:

- U komunikaciji je važno biti pravovremen, senzibilan za potrebe ciljnih skupina, kreativan i autentičan u predstavljanju brenda i vrijednosti studija te sadržaja.
- Važno je dobro definirati brend i identitet arhitektonskog ureda.
- Važno je kvalitetno pripremiti materijale o projektima i druge zatražene materijale.
- Važno je održavati dobar odnos sa svim dionicima (klijenti, zaposlenici, novinari...).
- Važno je umrežavati se (kolege, stručna javnost, izvođači, obitelj, prijatelji...).
- Važno jer biti prisutan – na internetu (mrežne stranice ureda, društvene mreže ureda, blogovi...), u drugim medijima (tiskani stručni časopisi, novine, televizijske emisije...) i u javnosti (izložbe, natječaji, predavanja, *pro bono* rad...).

Predloženi je akcijski komunikacijski plan zamišljen kao model kojim se odgovara na komunikacijske izazove arhitektonskih ureda - mikro poduzeća. Primjenjiv je na različita vremenska razdoblja ovisno o potrebama poduzeća. Budući da većina mikro poduzeća nema dovoljno resursa (ili čak ni nije zainteresirana) za angažiranje ili zapošljavanje stručnjaka za odnose s javnošću, koraci plana detaljno su raspisani kako bi plan bio lakši za pripremu i provedbu, a korisnici i provoditelji imali u svakom trenu konkretnu uputu. Kreiranjem izvršnog sažetka plana omogućava se da se svi korisnici plana brzo i lako mogu podsjetiti na njegove ključne stavke. Planu priloženi savjeti za dobru praksu u odnosima s javnošću proizlaze iz specifičnih izazova arhitektonskih ureda i temelj su uspješnih odnosa s javnošću u njima.

## **9.1. Studija slučaja**

Prijedlog akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzetnike korišten je kao predložak za izradu akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonski ured STUDIO NAKANT d.o.o. Poduzeće je početkom 2023. osnovao Filip Mikac, ovl. arh., a u njemu je trenutno zaposleno dvoje arhitekata. Ured djeluje na području cijele Hrvatske i bavi se projektiranjem većinom stambenih građevina za investitore – fizičke osobe. Akcijski komunikacijski plan za STUDIO NAKANT d.o.o. za razdoblje lipanj – prosinac 2023. priložen je na kraju ovog rada u Prilogu 2: Akcijski komunikacijski plan za STUDIO NAKANT za lipanj – prosinac 2023.

## **10. ZAKLJUČAK**

U Hrvatskoj danas djeluje preko 1000 arhitektonskih ureda mikro poduzetnika. Iako se i stručnjaci i arhitekti slažu da su odnosi s javnošću i strateško komuniciranje ključni za uspješno poslovanje, oboje su, kako u mikro poduzetništvu, tako i u arhitekturi, relativno slabo istraženi. Uz to, arhitekti još uvijek oklijevaju s aktivnim korištenjem tehnika i alata odnosa s javnošću zbog duge tradicije izbjegavanja (ponegdje čak i zabrane) oglašavanja i činjenice da se do klijenata još uvijek najčešće dolazi usmenom preporukom i umrežavanjem. Navedeno se posebno održava na mikro poduzetnike – arhitektonske urede koji zbog ograničenih resursa najčešće nisu u mogućnosti angažirati stručnjake za odnose s javnošću (a često ni nisu zainteresirani za to), pa je za odnose s javnošću zadužen ili direktor ili netko od zaposlenika (koji nerijetko obavlja još neku funkciju). Stoga se ovim radom predlaže učinkoviti akcijski komunikacijski plan upravo za mikro poduzetnike – arhitektonske urede.

Za potrebe izrade prijedloga akcijskog komunikacijskog plana analizirana su tri modela akcijskih komunikacijskih planova za korporativne komunikacije (model G. M. Blooma i B.-L. Sha, model A. Gregory i model L. Pottera), model N. Renko i R. Brečić za korporativno strateško komuniciranje mikro poduzeća, a kao primjeri modela za korporativno strateško komuniciranje arhitektonskih ureda analizirani su radovi A. Mitrache, E. Reinholdta te S. Forlati, A. Isopp i A. Piber. Modeli za korporativno strateško komuniciranje općenito i model za korporativno strateško komuniciranje mikro poduzeća utemeljeni su na četverofaznom modelu Cutlipa, Centera i Blooma (analiza stanja, kreiranje komunikacijskog programa, djelovanje, evaluacija) s gotovo zanemarivim varijacijama. Budući da istraživanjem dostupne

literature nisu pronađeni konkretni akcijski komunikacijski planovi za komuniciranje arhitektonskih ureda, analizom triju navedenih radova utvrđeno je da je osnova uspješnih odnosa s javnošću dobro definiran brend i identitet ureda te kvalitetno pripremljeni materijali za javnosti te aktivna komunikacija na internetu (posebno na mrežnim stranicama studija i društvenim mrežama) te umrežavanje. Na temelju analiziranih modela i radova, izrađen je prijedlog modela akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzetnike koji se nadograđuje na četverofazni model Cutlipa, Centera i Brooma. Sastoji se od 15 koraka raspisanih tako da budu što specifičniji i sveobuhvatniji, a time i što jednostavniji i jeftiniji za provedbu. Modelu je pridružen popis savjeta za dobru praksu u odnosima s javnošću.

Daljnja istraživanja i rad u području odnosa s javnošću arhitektonskih ureda mogu obuhvatiti dodatno istraživanje strane literature o toj temi s ciljem pronalaska prijedloga akcijskih komunikacijskih planova. Predlažu se i kvalitativna i kvantitativna istraživanja trenutnog stanja odnosa s javnošću u arhitektonskim uredima različitih veličina. Također se predlaže istraživanje područja bliskih arhitekturi, npr. dizajna. Moguća su i istraživanja u smjeru testiranja i izmjene, tj. nadogradnje, modela osmišljenog u ovom radu.

## LITERATURA

- Argenti, Paul A. (2006) How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication* 20(3): 357-370. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1050651906287260> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Argenti, 2006)
- Argenti, Paul A. (2017) Strategic Communication in the C-Suite. *Journal of Business and Technical Communication* 54(2): 146-160. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488416687053> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Argenti, 2017)
- Aronczyk, Melissa i dr. (2017) Apprehending public relations as a promotional industry. *Public Relations Inquiry* 6(2): 139-155. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2046147X17706411> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Aronczyk, 2017)
- Balmer, John M. T. i Gray, Edmund R. (2000) Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training* 32(7): 256-261. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850010379811/full/html> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Balmer i Gray, 2000)
- Broom, Glen M. i Sha, Bey-Ling (2013) *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited. → (Broom i Sha, 2013)
- Capriotti, Paul i dr. (2021) Corporate Communication Through Social Networks: The Identification of the Key Dimensions for Dialogic Communication. U: Camilleri(ur) *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (str. 33–51). <https://books.emeraldinsight.com/page/detail/strategic-corporate-communication-in-the-digital-age/?k=9781800712652> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Capriotti, 2021)
- Carlile, Liz (2011) Making communication count: a Strategic Communications Framework. *International Institute for Environment and Development*: 1-5. <https://www.jstor.org/stable/resrep01461> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Carlile, 2011)
- Christensen, Lars Thøger i Cornelissen, Joep (2011) Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* 25(3): 383-414.



- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318910390194> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → Christensen i Cornelissen, 2011
- EUR-Lex (2023) Direktiva 2006/123/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 12. prosinca 2006. o uslugama na unutarnjem tržištu. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX:32006L0123> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (EUR-Lex, 2023)
- Falkheimer, Jesper (2014) The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences* 6(2/3): 124-133. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-01-2014-0007/full/html> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Falkheimer, 2014)
- Forlati, Silvia i dr. (2012) *Wonderland Manual for Emerging Architects*. Beč: Springer-Verlag. → (Forlati i dr, 2012)
- Gregory, Anne (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns A Strategic Approach (PR in Practice)*. London, Philadelphia, Daryaganj: Kogan Page. → (Gregory, 2010)
- Hrvatska gospodarska komora (2022) Digitalna komora (baza podataka). <https://digitalnakomora.hr/home> Pristupljeno 22. studenog 2022. . → (Hrvatska gospodarska komora, 2022)
- Hrvatski sabor (2023a) Zakonu o audiovizualnim djelatnostima. Narodne novine 114. → (Hrvatski sabor, 2023a)
- Hrvatski sabor (2023b) Zakon o računovodstvu. Narodne novine 144. → (Hrvatski sabor, 2023b)
- Illia, Laura i Balmer, John M. T. (2012) Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal* 17(4): 415-433. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ccij.2012.16817daa.001/full/html> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Illia i Balmer, 2012)
- Jugo, Damir (2013) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil → (Jugo, 2013)
- Kaul, Asha i Chaudhri, Vidhi (2017) Corporate Communication through Social Media: Strategies for Managing Reputation. *The Journal for Decision Makers* 43(3): 171–174. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0256090918792442> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Kaul i Chaudhri, 2017)
- Keyton, Joann (2017) Communication in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4:501–526.

- <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Keyton, 2017)
- Kuchi, Triveni (2006) Constant change and the strategic role of communication: A selective annotated bibliography. *Library Management* 27(4/5): 218-235.  
[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm) Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Kuchi, 2006)
- Lajtman, Helga (2020) *Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi*. (neobjavljen diplomski rad). Varaždin: Sveučilište Sjever. → (Lajtman, 2020)
- Leko, Orenela i Tomaš, Antonia (2021) Komparativna analiza modela planiranja u odnosima s javnošću. *South Eastern European Journal of Communication* 3(1): 29-43.  
<https://hrcak.srce.hr/file/394596> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Leko i Tomaš, 2021)
- Lamza Posavec, Vesna (2021) *Metodologija društvenih istraživanja: temeljni uvidi*, Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar. → (Lamza Posavec, 2021)
- min-kulture.gov.hr (2023) O Ministarstvu. <https://min-kulture.gov.hr/o-ministarstvu/9>  
Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (min-kulture.gov.hr, 2023)
- Mazzei, Alessandra (2014) A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* 19(2): 216-230. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-12-2011-0073/full/html> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Mazzei, 2014)
- Mitrache, Anca (2012) Branding and marketing – an architect's perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 62: 932-936. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Mitrache, 2012)
- Mintzberg, Henry (1994) *Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press. → (Mintzberg, 1994)
- Mohamad, Bahtiar i dr. (2019) The dimensionality of corporate communication management (CCM) A qualitative study from practitioners' perspectives in Malaysia. *The Bottom Line* 32(1): 71-97. [www.emeraldinsight.com/0888-045X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0888-045X.htm) Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Mohamad i dr., 2019)
- Potter, Lester R. (2007) *Komunikacijski plan: srž strateških komunikacija*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću. → (Potter, 2007)
- Radalj, Miro (2018) *Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada i Hrvatska udruga za odnose s javnošću. → (Radalj, 2018)

- Reinholdt, Eric (2015) *Architect Entrepreneur. A Field Guide: Building, Branding, and Marketing Your Startup Design Business*. Mount Desert; 30X40 Design Workshop. → (Reinholdt, 2015)
- Renko, Nataša i Brečić, Ružica (2016) *Marketing malih i srednji poduzeća: marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere*. Zagreb: Školska knjiga. → (Renko i Brečić, 2016)
- Skoko, Božo (2004) *Hrvatska – identitet, image, promocija*. Zagreb: Školska knjiga. → (Skoko, 2004)
- Steyn, Benita (2003) From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management* 8(2): 168-183. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632540410807637/full/html> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Steyn, 2003)
- Thomas, Gail Fann i Stephens, Kimberlie J. (2015) An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication* 52(1): 3-11. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488414560469> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Thomas i Stephens, 2015)
- Tomić, Zoran (2016) *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa. II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Sarajevo: Synopsis. → (Tomić, 2016)
- Vernuccio, Maria (2014) Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication* 51(3) 211-233. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488414525400> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Vernuccio, 2014)
- Zerfass, Ansgar i Sherzada, Muschda (2015) Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate communications: An International Journal* 2(3): 291-309. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-04-2014-0020/full/html> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Zerfass i Sherzada, 2015)
- Wiesenberg, Markus i dr. (2020) Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management* 24(1):49-64. <https://www.emerald.com/insight/1363-254X.htm> Pristupljeno 28. svibnja 2023. → (Wiesenberg i dr., 2020)

## PRILOZI

### Prilog 1: Model akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzeća

#### AKCIJSKI KOMUNIKACIJSKI PLAN ZA NAZIV PODUZEĆA ZA RAZDOBLJE

**0. Izvršni sažetak:** *Napišite kratki pregled onoga što se nastoji ostvariti komunikacijskim planom.*

**CILJ(EVI):**

**Cilj 1:** *Što se nastoji ostvariti komunikacijskim planom i opis očekivanog rezultata.*

**Cilj 2:** *Što se nastoji ostvariti komunikacijskim planom i opis očekivanog rezultata.*

**NAČIN PROVEDBE PLANA:** *Strategija.*

**VREMENSKI OKVIR:** *Vremensko razdoblje potrebno za ostvarenje ciljevi.*

**TROŠAK PROVEDBE:** *Budžet i ljudski resursi potrebni za ostvarenje ciljevi.*

**VREDNOVANJE:** *Pokazatelji da su ostvareni ciljevi.*

#### I. Definiranje problema (ili prilike)

**1. Problem, zabrinutost ili prilika:** *Opišite ukratko što se događa, koji se problem pojavio ili koja se prilika pruža.*

**2. Analiza situacije:** *Identificirajte kontekst i probleme na kojima se temelji akcijski komunikacijski plan.*

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<i>Što čini poduzeće konkurentnijim od drugih?</i>	<i>Koja su ograničenja i nedostaci poduzeća u odnosu na konkurenciju?</i>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<i>Koje povoljne situacije u okolini omogućavaju poduzeću da poveća svoju konkurentnost?</i>	<i>Koje su nepovoljne situacije u okolini zapreka za željenu poziciju poduzeća i ugrožavaju njegovu sposobnost konkuriranja?</i>

**3. Izjava o problemu:** *Kratko i jasno odgovorite na pitanje „Kojem se problemu ili prilici u odnosima s javnošću trebamo posvetiti?“.*

#### II. Planiranje i stvaranje programa:

**4. Ciljna(e) javnost(i):**

**Ciljna javnost 1:** *Kome – interno i eksterno – program mora davati odgovore, koga treba doseći i na koga utjecati?*

**Ciljna javnost 2:** *Kome – interno i eksterno – program mora davati odgovore, koga treba doseći i na koga utjecati?*

**5. Strategija:** *Odredite opći pristup u rješavanju problema ili u iskorištavanju prilike. Odgovorite na pitanje „Kako će organizacija najbolje doseći svoje ciljne javnosti?“.*

**6. Taktike:**

**Taktika 1:** *Aktivnost, način, postupak i/ili sredstvo za ostvarenje strategije.*

**Taktika 2:** *Aktivnost, način, postupak i/ili sredstvo za ostvarenje strategije.*

**7. Izjava o cilju(ciljevima) programa:** *Važno je da su postavljeni SMART ciljevi (Stretching (fleksibilni), Measurable (mjerljivi), Achievable (ostvarivi), Realistic (realni) i Time Bound (u roku)).*

**Cilj programa 1:** *Koje je željeno stanje?“ i „Do kada?“.*

**Cilj programa 2:** *Koje je željeno stanje?“ i „Do kada?“.*

**8. Specifični ciljevi:** *Važno je da su postavljeni SMART ciljevi (Stretching (fleksibilni), Measurable (mjerljivi), Achievable (ostvarivi), Realistic (realni) i Time Bound (u roku)).*

**Specifični cilj 1:** *Što morate postići za (svaku) publiku kako biste ostvarili cilj(eve) programa?*

**Specifični cilj 2:** *Što morate postići za (svaku) publiku kako biste ostvarili cilj(eve) programa?*

**9. Izjava o općoj poruci:** *Jasno i jednostavno napišite opću, glavnu poruku koju strateški komunikacijski plan mora podijeliti s javnostima. Odgovorite na pitanje „Što biste trebali reći?“.*

**10. Sadržaj poruka:**

**Tip programa:** *informiranje, uvjeravanje ili dijalog*

**Poruka 1:** *Odredite sadržaj poruke, njezin format, ton i kontekst.*

**Učestalost poruke 1:**

**Vrijeme prijenosa poruke 1:**

**Način (medij) prijenosa poruke 1:**

**Poruka 2:** *Odredite sadržaj poruke, njezin format, ton i kontekst.*

**Učestalost poruke 2:**

**Vrijeme prijenosa poruke 2:**

**Način (medij) prijenosa poruke 2:**

**11. Resursi:** *Odredite potrebne resurse – materijalne (budžet i troškovi opreme), vremenske (rokovi nametnuti iznutra i izvana) i ljudske (osobe odgovorne za planiranje, provedbu, vrednovanje i kontrolu s njihovim zadatcima).*

**Ukupni budžet:**

**Budžet za ostvarenje cilja programa 1:**

**Budžet za ostvarenje cilja programa 2:**

**Vremenski okvir za ostvarenje cilja programa 1:**

**Vremenski okvir za ostvarenje cilja programa 2:**

**Osoba odgovorna za planiranje i njeni zadatci:**

**Osoba odgovorna za provedbu i njeni zadatci:**

**Osoba odgovorna za vrednovanje i njeni zadatci:**

**Osoba odgovorna za kontrolu i njeni zadatci:**

**III. Poduzimanje akcije i komuniciranje:**

**12. Plan provedbe:** *Ispunite tablicu za planiranje strateške komunikacije koja vizualizira kako će se logički provesti svaki element strateškog komunikacijskog plana. Problemu/prilici (1, 2) pridružite relevantnu javnost/publiku/interesno-utjecajna publiku (1A, 1A, 2A, 2B), poruku za nju (1A1, 1A2, 1B1, 1B2, itd.), medij/kanal/sredstvo za priopćavanje poruke i učestalost priopćavanja, trošak njenog prenošenja, očekivani rezultat komunikacijske djelatnosti i metodu mjerenja/vrednovanja.*

PROBLEM/MOGUĆNOST		STRATEGIJA I TAKTIKA			CILJEVI	MJERILA
PROBLEM	PUBLIKA	PORUKA	MEDIJ/ PRAVODOBNOST	TROŠKOVI	OČEKIVANI REZULTAT	NAČIN VREDOVANJA
1	1A	1A1	1A1A			
			1A1B			
			1A1C			
	1B	1B1	1B1A			
			1B1B			
			1B1C			
	1C	1C1	1C1A			
			1C1B			
			1C1C			

2	2A	2A1	2A1A			
			2A1B			
			2A1C			
	2B	2B1	2B1A			
			2B1B			
			2B1C			
	2C	2C1	2C1A			
			2C1B			
			2C1C			

**13. Koordiniranje komunikacije:** *Odgovorite na pitanja „Jesu li akcije u skladu s komunikacijom ureda?“, „Govori li se samo ili se stvarno i radi ono što se govori?“.*

#### IV. Procjena i prilagodba programa:

##### 14. Vrednovanje programa i povratna informacija:

**Rezultat vrednovanja ostvarenja cilja 1:**

**Tehnika mjerenja 1:**

**Troškovi tehnike mjerenja 1:**

**Vrijeme provedbe mjerenja 1:**

**Rezultat vrednovanja ostvarenja cilja 2:**

**Tehnika mjerenja 2:**

**Troškovi tehnike mjerenja 2:**

**Vrijeme provedbe mjerenja 2:**

**Analiza rezultata vrednovanja:** *Provjerite jesu li se ostvarili ciljevi i je li odabrana ispravna strategija te kakve su trenutne okolnosti. Identificirajte koje su strateške promjene potrebne za bolje rezultate.*

**15. Prilagodba programa:** *Na temelju povratne informacije prilagodite postojeći program ili izradite novi akcijski komunikacijski plan.*

#### Savjeti za dobru praksu u odnosima s javnošću:

- U komunikaciji je važno biti pravovremen, senzibilan za potrebe ciljnih skupina, kreativan i autentičan u predstavljanju brenda i vrijednosti studija te sadržaja.
- Važno je dobro definirati brend i identitet arhitektonskog ureda.
- Važno je kvalitetno pripremiti materijale o projektima i druge zatražene materijale.
- Važno je održavati dobar odnos sa svim dionicima (klijenti, zaposlenici, novinari...).

- Važno je umrežavati se (kolege, stručna javnost, izvođači, obitelj, prijatelji...).
- Važno jer biti prisutan – na internetu (mrežne stranice ureda, društvene mreže ureda, blogovi...), u drugim medijima (tiskani stručni časopisi, novine, televizijske emisije...) i u javnosti (izložbe, natječaji, predavanja, *pro bono* rad...).



## Prilog 2: Akcijski komunikacijski plan za STUDIO NAKANT za lipanj – prosinac 2023.

### 0. Izvršni sažetak:

**CILJ:** Glavni je cilj do siječnja 2024. poboljšati informiranost ciljnih javnosti – potencijalnih investitora – o komparativnim prednostima STUDIJA NAKANT.

**NAČIN PROVEDBE PLANA:** Komuniciranjem putem društvenih mreža (Instagram) ciljnoj javnosti prenijeti informacije o komparativnim prednostima arhitektonskog ureda STUDIO NAKANT.

**VREMENSKI OKVIR:** lipanj – prosinac 2023.

**TROŠAK PROVEDBE:** Oko 1.700,00 € ukupno, 2-3 h rada direktora tjedno

**VREDNOVANJE:** Analiza podataka Instagram metrike

### I. Definiranje problema (ili prilike)

**1. Problem, zabrinutost ili prilika:** Ured je otvoren početkom godine i do sada se nije radilo na njegovoj aktivnoj promociji. Za sada je otvoren samo profil na Instagramu (osamdesetak pratitelja) i objavljeno je svega nekoliko objava. Ured za sada nije imao kontakt s medijima i sudjelovao je na jednom javnom arhitektonskom natječaju. Većina upita za ponude dolazi preko preporuka i poznanstava, što ugrožava sigurnost poslovanja. Stoga je potrebno informirati potencijalne investitore o komparativnim prednostima ureda.

### 2. Analiza situacije:

SNAGE	SLABOSTI
Inovativnost	Malo iskustva
Suvremeni alati i softveri	Malo referentnih projekata
Cijena usluge	Slaba umreženost
Brzina usluge	Mali broj upita
PRILIKE	PRIJETNJE
Povoljna situacija u građevinskom sektoru	Rast broj konkurenata
Širenje tržišta	Rušenje cijena usluge
Pomoć države (sufinanciranje)	Inflacija
Popularnost društvenih mreža	Nestabilna geopolitička situacija

**3. Izjava o problemu:** Trebamo se posvetiti slaboj informiranosti potencijalnih investitora o komparativnim prednostima ureda.

### II. Planiranje i stvaranje programa:

4. **Ciljna javnost:** potencijalni investitori – punoljetne fizičke osobe srednje životne dobi iz Hrvatske i regije
5. **Izjava o cilju programa:** Glavni je cilj do siječnja 2024. poboljšati informiranost ciljnih javnosti – potencijalnih investitora – o komparativnim prednostima STUDIJA NAKANT.
6. **Specifični ciljevi:**
  - Specifični cilj 1:** Do siječnja 2024. doseći 2000 pratitelja na Instagramu.
  - Specifični cilj 2:** Povećati *Average daily reach per profile* na 34 %.
7. **Strategija:** Komuniciranjem putem društvenih mreža (Instagram) ciljnoj javnosti prenijeti informacije o komparativnim prednostima arhitektonskog ureda STUDIO NAKANT.
8. **Taktike:**
  - Taktika 1:** Priprema materijala za objave i plana objava na Instagramu.
  - Taktika 2:** Objavljivanje objava na Instagramu u skladu s planom objava.
9. **Izjava o općoj poruci:** Kroz suradnju s investitorima i koristeći suvremene tehnologije STUDIO NAKANT izrađuje inovativne projekte.
10. **Sadržaj poruka:**
  - Tip programa:** informiranje
  - Poruka 1:** ured koji se u potpunosti posvećuje projektu: uključenost investitora u svim fazama (održavanje radionica i sastanaka, pravovremeno dijeljenje svih materijala s investitorom i zajedničko biranje najboljih rješenja)  
Primjer poruke 1: *U potpunosti smo posvećeni vašem projektu kojeg gradimo kroz suradnju.*  
Primjer poruke 2: *Zajedno biramo najbolje rješenje za vaš projekt.*
  - Učestalost poruke 1:** jednom tjedno
  - Vrijeme prijena poruke 1:** utorkom ili petkom oko 16 h
  - Način (medij) prijena poruke 1:** Instagram
  - Poruka 2:** korištenje suvremenih tehnologija, opreme i alata; precizno praćenje projekta od idejnog rješenja do izvedbe  
Primjer poruke 1: *Korištenjem suvremenih tehnologija i alata osiguravamo preciznu izvedbu vašeg projekta.*  
Primjer poruke 2: *Virtualno prošećite projektom prije njegove izgradnje.*
  - Učestalost poruke 2:** jednom tjedno
  - Vrijeme prijena poruke 2:** utorkom ili petkom oko 16 h

**Način (medij) prijenosa poruke 2:** Instagram

**Poruka 3:** inovativnost projekata i pristupa (natječajni radovi i završeni projekti)

Primjer poruke: *Projektom naziv inovativno je riješen problem opisati...*

**Učestalost poruke 3:** jednom tjedno

**Vrijeme prijenosa poruke 3:** utorkom ili petkom oko 16 h

**Način (medij) prijenosa poruke 3:** Instagram

### 11. Resursi:

**Ukupni budžet:** 1.700,00 €

**Vremenski okvir za ostvarenje cilja programa:** lipanj – prosinac 2023.

**Osoba odgovorna za planiranje i njeni zadatci:** Filip Mikac, direktor; priprema plana objava, priprema materijala za objave

**Osoba odgovorna za provedbu i njeni zadatci:** Filip Mikac, direktor; Filip Mikac, direktor; priprema materijala za objave i objava na Instagramu

**Osoba odgovorna za vrednovanje i njeni zadatci:** Filip Mikac, direktor; priprema plana vrednovanja i provedba vrednovanja

**Osoba odgovorna za kontrolu i njeni zadatci:** Filip Mikac, direktor; praćenje procesa planiranja, provedbe i vrednovanja

### III. Poduzimanje akcije i komuniciranje:

#### 12. Plan provedbe:

PROBLEM/MOGUĆNOST		STRATEGIJA I TAKTIKA			CILJEVI	MJERILA
PROBLEM	PUBLIKA	PORUKA	MEDIJ/ PRAVODOBNOST	TROŠKOVI	OČEKIVANI REZULTAT	NAČIN VREDOVANJA
1 Studio je nedavno otvoren i većina upita za ponude dolazi preko preporuka i poznanstava, Stoga je potrebno informirati potencijalne investitore o komparativnim prednostima ureda.	1A Potencijalni investitori – punoljetne fizičke osobe srednje životne dobi iz Hrvatske i regije	1A1 ured koji se u potpunosti posvećuje projektu: uključenost investitora u svim fazama	Instagram / jednom tjedno (utorkom ili petkom oko 16 h)	270 € / 9 h mjesečno	Do siječnja 2024. doseći 2000 pratitelja na Instagramu. Povećati <i>Average daily reach per profile</i> na 34 %.	Instagram metrika

		<b>1A2</b> korištenje suvremenih tehnologija, opreme i alata; precizno praćenje projekta od idejnog rješenja do izvedbe	Instagram / jednom tjedno (utorkom ili petkom oko 16 h)			
		<b>1A3</b> inovativnost projekata i pristupa (natječajni radovi i završeni projekti)	Instagram / jednom tjedno (utorkom ili petkom oko 16 h)			

**13. Koordiniranje komunikacije:** *Tijekom provedbe programa odgovorite na pitanja „Jesu li akcije u skladu s komunikacijom ureda?“, „Govori li se samo ili se stvarno i radi ono što se govori?“*

#### IV. Procjena i prilagodba programa:

##### 14. Vrednovanje programa i povratna informacija:

**Rezultat vrednovanja ostvarenja cilja 1:** usporediti metriku na kraju lipnja 2023. s početkom siječnja 2024.

**Tehnika mjerenja 1:** Instagram metrika

**Troškovi tehnike mjerenja 1:** 100 € / 3 h rada

**Vrijeme provedbe mjerenja 1:** siječanj 2024.

##### **Analiza rezultata vrednovanja:**

Ostvarenje cilja 1: Do siječnja 2024. doseći 2000 pratitelja na Instagramu.

Ostvarenje cilja 2: Povećati *Average daily reach per profile* na 34 %.

Trenutne okolnosti: *opisati trenutne okolnosti nakon provedbe programa i po potrebi napraviti SWOT analizu*

Potrebne strateške promjene: *nakon provedbe analize opisati koje su planirane promjene potrebne kako bi se ostvarili ciljevi*

##### 15. Prilagodba programa: *izrada novog programa za sljedeći period*

#### Savjeti za dobru praksu u odnosima s javnošću:

- U komunikaciji je važno biti pravovremen, senzibilan za potrebe ciljnih skupina, kreativan i autentičan u predstavljanju brenda i vrijednosti studija te sadržaja.
- Važno je dobro definirati brend i identitet arhitektonskog ureda.
- Važno je kvalitetno pripremiti materijale o projektima i druge zatražene materijale.
- Važno je održavati dobar odnos sa svim dionicima (klijenti, zaposlenici, novinari...).
- Važno je umrežavati se (kolege, stručna javnost, izvođači, obitelj, prijatelji...).
- Važno jer biti prisutan – na internetu (mrežne stranice ureda, društvene mreže ureda, blogovi...), u drugim medijima (tiskani stručni časopisi, novine, televizijske emisije...) i u javnosti (izložbe, natječaji, predavanja, *pro bono* rad...).

## Sažetak i ključne riječi

Ovim se radom istražuje relativno slabo istraženo područje: strateško komuniciranje arhitektonskih ureda – mikro poduzetnika. Ovu je temu važno istraživati jer se i stručnjaci za odnose s javnošću i sami arhitekti slažu da je uspješno komuniciranje uvelike doprinosi poslovanju arhitektonskih ureda. Ipak, arhitektonski uredi, a posebno mikro poduzetnici, još uvijek oklijevaju s angažiranjem stručnjaka za odnose s javnošću te korištenjem tehnika i alata odnosa s javnošću – što zbog povijesnih okolnosti i *modusa operandi* profesije, što zbog nedostatka resursa (financijski, zaposlenici, vrijeme). Budući da većina arhitektonskih ureda samostalno vodi odnose s javnošću, ovim se radom predlaže model akcijskog komunikacijskog plana sa savjetima za dobru praksu u odnosima s javnošću koji im može poslužiti kao predložak za organizaciju odnosa s javnošću. Za potrebe izrade prijedloga akcijskog komunikacijskog plana napravljena je analiza triju modela akcijskih komunikacijskih planova za korporativno strateško komuniciranje (model G. M. Blooma i B.-L. Sha, model A. Gregory i model L. Pottera), analiza modela N. Renko i R. Brečić za korporativno strateško komuniciranje mikro poduzeća te analiza triju radovi koji obuhvaćaju temu korporativnog strateškog komuniciranja arhitektonskih ureda (A. Mitrache, E. Reinholdta te S. Forlati, A. Isopp i A. Piber). Izrađen je prijedlog modela akcijskog komunikacijskog plana za arhitektonske urede – mikro poduzetnike koji se nadograđuje na četverofazni model Cutlipa, Centera i Brooma. Sastoji se od 15 koraka raspisanih tako da plan bude što specifičniji i sveobuhvatniji, a time i što jednostavniji i jeftiniji za provedbu. Modelu je pridružen popis savjeta za dobru praksu u odnosima s javnošću.

**Ključne riječi:** korporativni odnosi s javnošću, strateška komunikacija, model komuniciranja, akcijski komunikacijski plan, komunikacija u arhitekturi

## Abstract

This paper explores relatively under researched area: strategic communication of architecture studios – micro-enterprises. This topic should be researched since both public relations specialists and architects themselves believe that successful communication greatly contributes towards studios' business activity. Nevertheless, architecture studios, and especially micro-enterprises, are still hesitant about working with public relations specialists, as well as using public relations techniques and tools – partially due to the historical circumstances and the profession's *modus operandi*, and partially due to the lack of resources (financial, staff, time). Considering that most architecture studios independently manage their public relations, this paper proposes communication model with guidance on good practices for public relations, which can be used as a template for organizing public relations. For the purpose of creating the model, the following analyses were conducted: analyses of three corporate communication models (G. M. Bloom and B.-L. Sha's model, A. Gregory's model and L. Potter's model), an analysis of N. Renko and R. Brečić's communication model for micro-enterprises, and analyses of three papers on the topic of architecture studios' corporate strategic communication (A. Mitrache's paper, E. Reinholdt's paper and S. Forlati, A. Isopp and A. Piber's paper). The proposed communication model for architecture studios – micro-enterprises builds upon Cutlip, Center and Broom's four-phase model. It consists of 15 steps developed so that the plan is highly specific and comprehensive, and therefore simpler and cheaper to implement. The model is accompanied by a list of guidance on good practices for public relations.

**Key words:** corporate public relations, strategic communication, communication model, communication plan, communication in architecture